



Ministerie van Financiën

Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024



Aangeboden aan de voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal door de minister van Financiën

Fotocredits

DNB: Marieke Bijster

GasTerra: G. van der Linden

Groefonds Flevoland: Mediatheek Rijksoverheid

Invest International: Freepik

NWB Bank: Shutterstock

ROM Utrecht Region: Lotte Stierhout

ProRail: Vincent Basler

Schiphol: Eigendom van de Royal Schiphol Group

Winair: Kai Wulf

Vormgeving

Ontwerpwerk

Uitgave

Ministerie van Financiën

www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen

Voorwoord

Dit Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 geeft inzicht in hoe de staat haar aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen invult. Daarnaast gaat het in op de resultaten van deze ondernemingen.

Het aangaan van een deelneming is een vergaande vorm van overheidsingrijpen. Staatsdeelnemingen borgen publieke belangen die niet op een andere manier geborgd kunnen worden. Denk daarbij aan zaken als publieke infrastructuur, bepaalde financiële dienstverlening en de leveringszekerheid van energie. Deze publieke belangen zijn divers. Zo houden het Havenbedrijf Rotterdam en Schiphol ons verbonden met de rest van de wereld, terwijl COVRA de opslag van radioactief afval verzorgt en TenneT het hoogspanningsnet beheert.

In 2024 stonden de 22 staatsdeelnemingen voor nieuwe en complexe uitdagingen. Geopolitieke ontwikkelingen onderstrepen het belang van een goed georganiseerde infrastructuur en economie in eigen land. Als de markt dit niet kan regelen, moet de overheid inspringen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de energievoorziening – met partijen als TenneT en Gasunie – maar ook voor het versterken van onze concurrentiekracht. Via Invest-NL en Invest International dragen we bij aan een innovatieve, weerbare en concurrerende Nederlandse economie.

In 2024 is verder gewerkt aan het toekomstbestendig maken van het deelnemingenbeleid. Er is extra aandacht besteed aan thema's zoals investeringen en een sterkere financiële positie. Ook zijn stappen gezet op het gebied van goed bestuur. De prestaties van de deelnemingen zijn over het algemeen stabiel gebleven, ondanks toegenomen economische en geopolitieke onzekerheden.

In november 2024 heb ik mijn visie op het deelnemingenbeleid met de Kamer gedeeld. Voor mij staat de borging van het publiek belang voorop, wanneer dat niet aan de markt kan worden overgelaten. Waar mogelijk doet de staat stappen terug en brengt het de focus terug op de kerntaken, zoals de verdere verkoop van het belang in ABN AMRO op basis van advies van NLFI en de beëindiging van de buitenlandse activiteiten van NS.

Tot slot: de medewerkers, bestuurders en commissarissen van de deelnemingen werken iedere dag voor het publiek belang. Daarvoor spreek ik in dit voorwoord graag mijn dank uit.

Eelco Heinen
Minister van Financiën

Staatsdeelnemingen 2024

De minister van Financiën is aandeelhouder van een aantal bedrijven. Deze bedrijven worden staatsdeelnemingen genoemd. Staatsdeelnemingen vervullen belangrijke publieke taken. Om de publieke belangen te borgen, oefent de staat via het aandeelhouderschap invloed uit op de koers van deze bedrijven. In 2024 hebben de staatsdeelnemingen weer op diverse manieren bijgedragen aan de publieke belangen. Ze zijn niet weg te denken uit ons dagelijks leven en uit het Nederlandse landschap.

Bereikbaarheid	
 Air France-KLM Waarborgen van het Nederlandse publieke belang van netwerkqualiteit binnen de internationale luchtvaart.	 Aandeel 9,1% FTE 78.000 Omzet € 31.459 miljoen
 Havenbedrijf Rotterdam Waarborgen van de continuïteit van de haven, marktverhoudingen, nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik.	 Aandeel 29,2% FTE 1.392 Omzet € 882 miljoen
 KLM Waarborgen van de internationale bereikbaarheid, concurrentiekracht en het Nederlandse vestigingsklimaat met intercontinentale vliegverbindingen vanaf mainport Schiphol.	 Aandeel 5,9% FTE 32.569 Omzet € 12.681 miljoen
 NS Bijdragen aan betaalbare, betrouwbare, toegankelijke en duurzame bereikbaarheid van Nederland per spoor.	 Aandeel 100% FTE 19.208 Omzet € 3.702 miljoen
 Schiphol Borgen van optimale internationale bereikbaarheid van Nederland via luchtverkeer.	 Aandeel 69,8% FTE 3.527 Omzet € 2.245 miljoen

Verantwoorde kansspelen	
 Holland Casino Beschermen van burgers tegen kansspel-gerelateerde schade, tegengaan van kansspelgerelateerde criminaliteit, het verhinderen van deelname aan illegaal spel en bestrijding van illegaal aanbod.	 Aandeel 100% FTE 2.959 Omzet € 784 miljoen
 Nederlandse Loterij Beschermen van burgers tegen kansspel-gerelateerde schade, tegengaan van kansspelgerelateerde criminaliteit, het verhinderen van deelname aan illegaal spel en bestrijding van illegaal aanbod.	 Aandeel 99% FTE 488 Omzet € 724 miljoen



Overig	
 COVRA Veilig verzamelen, verwerken en opslaan van radioactief afval in Nederland, met aandacht voor veiligheid en transparantie.	 Aandeel 100% FTE 79 Omzet € 24 miljoen
 Thales Productie van militaire technologie in Nederland en daarmee gepaard gaande invloed in internationale context, waaronder binnen de NAVO, en het voorzien van de krijgsmacht van essentieel materieel.	 Aandeel 1% FTE 2.424 Omzet € 763 miljoen

Energietransitie en leveringszekerheid	
 Gasunie Borgen van leveringszekerheid, veiligheid, betrouwbaarheid en betaalbaarheid van het transport van aardgas, CO₂, warmte en waterstof.	 Aandeel 100% FTE 3.131 Omzet € 1.294 miljoen
 Stedin Beheren van elektriciteits- en gasnetten en verzorgen van de distributie van energie in een deel van Nederland.	 Aandeel 11,8% FTE 5.237 Omzet € 2.088 miljoen
 TenneT Zorgen voor een betrouwbare elektriciteitsvoorziening in Nederland, bijdragen aan een geïntegreerde Europese elektriciteitsmarkt en faciliteren van de verduurzaming.	 Aandeel 100% FTE 7.368 Omzet € 8.430 miljoen
 UCN Borgen van de publieke belangen van dochter Urenco: non-proliferatie, veiligheid en leveringszekerheid.	 Aandeel 100% FTE - Omzet € 60 miljoen

Financieren en investeren	
 BNG Bank Verzorgen van goedkope financiële diensten voor overheden en semipublieke instellingen, om maatschappelijke voorzieningen betaalbaar te houden.	 Aandeel 50% FTE 480 Activa € 127.941 miljoen
 FMO Bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden en het verminderen van de armoede in deze landen door de private sector te versterken.	 Aandeel 51% FTE 826 Activa € 11.097 miljoen
 Invest International Verbeteren van de internationale concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven en bijdragen aan het oplossen van wereldwijde problemen.	 Aandeel 51% FTE 165 Activa € 724 miljoen
 Invest-NL Bijdragen aan het financieren en realiseren van maatschappelijke transitieopgaven door ondernemingen en het bieden van toegang tot ondernemingsfinanciering, indien de markt hierin onvoldoende voorziet.	 Aandeel 100% FTE 145 Activa € 910 miljoen
 NWB Bank Financieren van maatschappelijke voorzieningen zoals volkshuisvesting, onderwijs, gezondheidszorg, waterbeheer en energievoorziening.	 Aandeel 4% FTE 142 Activa € 78.769 miljoen

ABN AMRO en de Volksbank worden beheerd door NL Financial Investments (NLFi), op afstand van het ministerie van Financiën.

Inhoud

1.	Inleiding	7
2.	Belangrijke gebeurtenissen	8
3.	Invulling aandeelhouderschap staatsdeelnemingen	9
3.1	Publiek aandeelhouderschap	9
3.2	Zeggenschap	10
3.3	Strategie	14
3.4	Investerings	14
3.5	Benoemingen	17
3.6	Beloningen	18
3.7	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	18
3.8	Financiële positie	23
4.	Deelnemingen onder de loep	29
4.1	Staatsdeelnemingen	30
	Air France-KLM	31
	BNG Bank	35
	COVRA	39
	FMO	42
	Gasunie	46
	Havenbedrijf Rotterdam	49
	Holland Casino	52
	Invest International	56
	Invest-NL	59
	KLM	63
	Nederlandse Loterij	66
	NIO	70
	NS	72
	NWB Bank	75
	Schiphol	79
	SRH	83
	Stedin	85
	TenneT	88
	Thales	91
	UCN (Urenco)	95



4.2	Beleidsdeelnemingen	99
	BOM	101
	BBT	104
	DC-ANSP	106
	DNB	109
	EBN	112
	GasTerra	115
	Groeifonds Flevoland	118
	InnovationQuarter	120
	Investeringsfonds Zeeland	123
	LIOF	125
	NOM	128
	Oost NL	131
	ProRail	133
	ROM InWest	136
	ROM Utrecht Region	139
	Saba Bank	142
	SSCS	145
	Winair	148

5. Toelichting definities en gebruikte afkortingen 151

1. Inleiding

Deelnemingen zijn ondernemingen waarvan de staat aandeelhouder is. Deze ondernemingen vervullen belangrijke publieke taken. Via het aandeelhouderschap oefent de staat invloed uit op de koers van deelnemingen om publieke belangen te borgen. Dit jaarverslag geeft een overzicht van de verschillende deelnemingen en beschrijft hoe de staat deze aandeelhoudersrol in 2024 heeft vervuld.

Er zijn drie soorten deelnemingen:

1. Staatsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de rol van de overheid als aandeelhouder en beleidsmaker is gescheiden. Bij deze ondernemingen vervult de minister van Financiën de aandeelhoudersrol en een andere minister de beleidsrol.
2. Beleidsdeelnemingen: dit zijn ondernemingen waarbij de aandeelhoudersrol en beleidsrol bij dezelfde minister zijn belegd.
3. Bij voorbaat tijdelijke deelnemingen: dit geldt voor ABN AMRO en de Volksbank. Deze banken zijn als gevolg van de financiële crisis in staatshanden gekomen. NL Financial Investments (NLFi) is namens de staat (en op afstand van het ministerie van Financiën) aandeelhouder van deze banken.

Dit jaarverslag gaat in op hoe de minister van Financiën zijn rol als aandeelhouder van staatsdeelnemingen in 2024 heeft vervuld. Hoofdstuk 2 gaat in op belangrijke gebeurtenissen bij staatsdeelnemingen in 2024. Hoofdstuk 3 gaat in op de invulling van het publieke aandeelhouderschap langs de lijn van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 (hierna: Nota 2022). Hierbij wordt stilgestaan bij de evaluaties van het aandeelhouderschap in staatsdeelnemingen, zeggenschap, strategie, investeringen, benoemingen, beloningsbeleid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de financiële positie van de deelnemingenportefeuille. Informatie over alle afzonderlijke staatsdeelnemingen is te vinden in hoofdstuk 4, gevolgd door informatie over alle afzonderlijke beleidsdeelnemingen. Hoofdstuk 5 bevat een toelichting op de definities en gebruikte afkortingen.

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden (NIO) en SRH bouwen hun activiteiten af en ontplooiën geen nieuwe activiteiten meer. In dit jaarverslag komen NIO en SRH daarom niet aan bod, met uitzondering van de factsheets in hoofdstuk 4.

2. Belangrijke gebeurtenissen

Aandelen Dodewaard overgenomen door staat en overgedragen aan COVRA

In december 2024 heeft de staat de aandelen van de voormalige kerncentrale Dodewaard overgenomen. De aandelen zijn daarop meteen overgedragen aan staatsdeelneming COVRA. Het door GKN (Gemeenschappelijke Kernenergiecentrale Nederland) opgebouwde vermogen zal worden gebruikt om de kerncentrale te ontmantelen. GKN is de rechtspersoon achter de kerncentrale Dodewaard. Doordat COVRA nu de enige aandeelhouder van GKN is geworden, is ook dat gehele vermogen beschikbaar voor dekking van de ontmantelingskosten. COVRA is het enige bedrijf in Nederland dat radioactief afval verzamelt, verwerkt en opslaat.

Verhoging van kansspelbelasting leidt tot reorganisaties bij Holland Casino

In het Belastingplan 2025 is een verhoging van de kansspelbelasting opgenomen, van 30,5% in 2024, naar 34,2% per 2025 en 37,8% per 2026. Deze maatregel heeft directe gevolgen voor staatsdeelnemingen Holland Casino en Nederlandse Loterij. Voor Holland Casino zijn de financiële implicaties aanzienlijk. Al in 2024 werden kostenbesparende maatregelen genomen, waaronder een herstructurering van het hoofdkantoor en een aanpassing van de regiostructuur. De vestiging Zandvoort is per 1 februari 2025 gesloten.

Extra kernkapitaal voor Invest-NL en Invest International zorgt voor versteviging van het bedrijfsleven

In de Miljoenennota 2025 is aangekondigd dat het kabinet substantiële middelen uittrekt om de slagkracht van Invest-NL en Invest International te vergroten. Invest-NL ontvangt tot 2029 in totaal € 900 miljoen, waarvan € 600 miljoen aan kernkapitaal om de doorgroei van startups en scale-ups te bevorderen. Met € 250 miljoen voor Blended Finance wordt het innovatieve MKB beter gefaciliteerd, terwijl € 50 miljoen voor economische veiligheid helpt vitale bedrijven te beschermen. Invest International wordt in 2026 ondersteund met € 100 miljoen om het internationaal ondernemerschap te versterken. Het kabinet verkent daarnaast of, en zo ja onder welke voorwaarden, een integratie van Invest-NL en Invest International mogelijk is op zodanige wijze dat de beleidsdoelen van beide organisaties worden versterkt (binnen de geldende budgettaire afspraken).

Kabinet stelt een lening van € 25 miljard ter beschikking aan staatsdeelneming TenneT

De komende jaren zijn forse investeringen nodig in de uitbreiding en verzwaring van het elektriciteitsnet. Dit is belangrijk om aan de groeiende vraag naar ruimte op het elektriciteitsnet te kunnen voldoen en alle huishoudens en bedrijven die een nieuwe of zwaardere aansluiting willen aan te kunnen sluiten. Dit is essentieel voor de energietransitie en voor het vestigingsklimaat. Het kabinet heeft in 2024 een lening van € 25 miljard ter beschikking gesteld aan TenneT. Deze lening geeft TenneT een overbrugging en zekerheid voor de financiering van de geplande investeringen in afwachting van de implementatie van de structurele oplossingen voor TenneT Nederland en TenneT Duitsland. Op 17 april 2025 is als structurele oplossing voor TenneT Nederland een garantie voorgelegd aan het parlement. Als structurele oplossing voor TenneT Duitsland wordt de deelname van private investeerders uitgewerkt.

3. Invulling aandeelhouderschap staatsdeelnemingen

3.1 Publiek aandeelhouderschap

Met een deelneming kiest de overheid voor publiek aandeelhouderschap. Deelnemingen hebben drie belangrijke kenmerken:

1. Het zijn ondernemingen.
2. Vormgegeven als vennootschap.
3. Met de staat als (al dan niet enige) aandeelhouder.

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

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

Deelnemingen hebben een publieke aandeelhouder. De staat verschilt met name van private aandeelhouders door de primaire reden voor het aandeelhouderschap; namelijk de bijdrage die dat aandeelhouderschap kan leveren aan de borging van een publiek belang. De borging van de publieke belangen staat centraal bij de invulling van het aandeelhouderschap.

3.1.1 Evaluatie aandeelhouderschap in staatsdeelnemingen

Het uitgangspunt is om minimaal eens in de zeven jaar het aandeelhouderschap in elke deelneming te evalueren om te bepalen of een belang in het bedrijf nog toegevoegde waarde heeft. Actuele ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om het aandeelhouderschap in een deelneming eerder of juist later te evalueren. De planning van de evaluaties is te vinden op het dashboard staatsdeelnemingen¹. In 2024 is het aandeelhouderschap in NS, COVRA en Thales geëvalueerd. De afgeronde evaluaties zijn door de minister van Financiën gedeeld met de Tweede Kamer en zijn daarnaast ook te vinden op het dashboard staatsdeelnemingen.²

In 2024 zijn de evaluaties van het aandeelhouderschap in FMO, Schiphol, KLM en Air France-KLM gestart. De evaluatie van FMO is reeds afgerond en is als bijlage meegestuurd met dit jaarverslag. Hieronder zijn de belangrijkste conclusies van deze afgeronde evaluatie opgenomen.

Evaluatie aandeelhouderschap in FMO

De staat bezit 51% van de aandelen in FMO. FMO verstrekt garanties, leningen en kapitaal aan private partijen in lage- en middeninkomenslanden om ontwikkelingsimpact te creëren. De publieke belangen daarbij zijn:

- i) het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage- en middeninkomenslanden,
- ii) het nakomen van internationale afspraken,
- iii) het creëren van nieuwe marktkansen en het bevorderen van lokaal investeringsklimaat voor (Nederlandse) investeringen door het scheppen van randvoorwaarden en
- iv) het versterken van strategische partnerschappen en internationale reputatie.

Uit de evaluatie blijkt dat het nodig blijft om het aandeelhouderschap in FMO te handhaven voor het borgen van de hierboven benoemde publieke belangen. Wet- en regelgeving zijn onvoldoende om de publieke belangen te borgen, omdat het juridisch en economisch moeilijk verdedigbaar is om bedrijven te verplichten te investeren in lage en middeninkomenslanden. Een dergelijke verplichting zou een vergaande inbreuk vormen op de vrije markt en het investeringsbeleid van bedrijven. Strategische partnerschappen en internationale reputatie steunen bovendien op vrijwilligheid, gedeelde belangen en vertrouwen. Dit zijn niet-contracteerbare publieke belangen, en daarvoor is meer nodig dan in wet- of regelgeving is te borgen.

Het aandeelhouderschap heeft de gewenste toegevoegde waarde gehad. Dat zit in de uitoefening van diverse formele en informele bevoegdheden, waaronder benoemingen en beïnvloeding van de financiële positie. De bevindingen van de evaluatie geven geen aanleiding tot wijziging van de omvang van het aandeelhouderschap.

Voor de evaluatie is het beleidsverantwoordelijke departement Buitenlandse Zaken uitgebreid geconsulteerd. Ook is de evaluatie op volledigheid en juistheid getoetst door verschillende andere afdelingen binnen Financiën. Bovendien heeft FMO feedback geleverd op de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap en de publieke belangen. Daarnaast heeft FMO een feitelijke check verricht op de gehele evaluatie. Tenslotte hebben twee

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen/dashboard-staatsdeelnemingen>

² Kamerstukken II 2024/25, 28165 nr. 428 en Kamerstukken II 2024/25, 28165 nr. 446

onafhankelijke externe adviseurs deelgenomen aan de begeleidingscommissie om ook een onafhankelijk perspectief van buiten de ministeries mee te nemen.

3.1.2 NLFI

NLFI is namens de staat de aandeelhouder van de bij voorbaat tijdelijke financiële instellingen. Op dit moment zijn dat ABN AMRO en de Volksbank.

De staat heeft in september 2024 het verkoopprogramma voor de afbouw van het staatsbelang in ABN AMRO tot 40,5% succesvol afgerond.³ In oktober 2024 is een nieuw verkoopprogramma aangekondigd om het staatsbelang tot circa 30% af te bouwen.⁴ Op 31 december 2024 was de staat nog voor 38,5% certificaathouder van ABN AMRO.

De staat is via NLFI 100% aandeelhouder van de Volksbank. In 2024 is de tweede stap van het richtinggevend besluit over de toekomst van de Volksbank afgerond: de beoordeling van mogelijke toekomstopties. NLFI heeft een analyse naar mogelijke toekomstopties uitgevoerd en hierin gekeken naar de opties van staatsbank, coöperatieve bank, stichting beheer, onderhandse verkoop en beursgang. NLFI concludeerde in haar advies dat de opties onderhandse verkoop of beursintroductie realistische toekomstopties zijn. In zijn appreciatie van het NLFI-advies heeft de minister van Financiën aangegeven deze conclusies te volgen. Hij vindt langdurige betrokkenheid van de staat bij de Volksbank ongewenst. Daarom heeft hij NLFI en de Volksbank gevraagd zich voor te bereiden op een onderhandse verkoop of beursgang.⁵ Uit dit NLFI-advies blijkt tevens dat de Volksbank nog een aantal jaren nodig heeft om verkoopgereed te zijn. Daarom is op dit moment een definitief verkoopbesluit niet aan de orde.

3.2 Zeggenschap

Het beheer van deelnemingen begint bij de juiste verdeling van zeggenschap tussen de rvb, de rvc en de aandeelhouder(s). Een goede rolverdeling tussen die drie organen draagt bij aan goed ondernemingsbestuur en legt daarmee de basis voor een effectieve borging van de publieke belangen die met de deelnemingen zijn gemoeid. De bevoegdheden worden in de eerste plaats bepaald door boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Daarnaast is de zeggenschapsverdeling verder uitgewerkt in de statuten van de deelnemingen. Tot slot bevat de Corporate Governance Code een aantal principes die beogen aan te geven wat binnen de wettelijke kaders de best practice is. Deelnemingen rapporteren aan de hand van pas toe of leg uit over de toepassing van de Corporate Governance Code. Een overzicht van de afwijkingen staat in tabel 3.1.

Veel bepalingen zijn specifiek geschreven voor beursgenoteerde ondernemingen. Deze principes zijn meestal niet van toepassing op staatsdeelnemingen, omdat deze op een uitzondering na geen beursgenoteerde ondernemingen zijn. Over deze principes wordt in de tabel niet gerapporteerd. Daarnaast wijkt de Nota 2022 af op principe 2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders. Dit principe schrijft geen maximaal aantal termijnen voor bestuurders voor. Echter, de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 stelt dat bestuurders maximaal éénmaal voor vier jaar kunnen worden herbenoemd. In uitzonderlijke situaties kunnen bestuurders daarna wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd.

³ Kamerstukken II 2023-2024, 31 789, nr. 117.

⁴ Kamerstukken II 2024-2025, 31 789, nr. 118.

⁵ Kamerstukken II 2024-2025, 33 532, nr. 98.

Tabel 3.1 Afwijkingen Corporate Governance Code 2024⁶

Afwijkingen principes	Uitleg
BNG Bank	
-	-
COVRA	
1.3.1 Benoeming en ontslag	COVRA heeft geen interne auditor. De rol wordt ingevuld door de controller (Register Accountant) die de rvc vergaderingen bijwoont. De rvc doet hiervan verslag in het verslag van de rvc.
1.5.1 Taken en verantwoordelijkheden auditcommissie	De rvc heeft geen commissies in verband met de geringe omvang van de rvc (vier personen). De rvc vervult deze rol.
1.6.1 Functioneren en benoeming	COVRA heeft geen auditcommissie in verband met de geringe omvang van de rvc (vier personen). De rvc is hiervoor verantwoordelijk en neemt dit op in haar verslag in het jaarverslag.
2.1.5 Beleid inzake diversiteit en inclusie	De samenstelling van de rvc voldoet aan de richtlijnen van de aandeelhouder. Een expliciet beleid inzake diversiteit en inclusie is in ontwikkeling.
2.1.6 Verantwoording diversiteit en inclusie beleid	Een expliciet beleid inzake diversiteit en inclusie is in ontwikkeling.
2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders	COVRA voldoet hier niet aan. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd voordat dit principe werd geïntroduceerd in de Corporate Governance Code van 2016.
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie	Er is geen selectie- en benoemingscommissie door de geringe omvang van de rvc (vier personen). De rvc voert deze taken uit.
2.3.7 Vicevoorzitter rvc	Er is geen vicevoorzitter benoemd. Er wordt een tijdelijke voorzitter ter vervanging door de rvc gekozen als de voorzitter afwezig is.
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	De omvang van de organisatie maakt een separate secretaris van de rvc niet noodzakelijk.
3.2.3 Ontslagvergoeding	Dit is opgenomen in het bezoldigingsbeleid vastgesteld door de aandeelhouder in 2016. De huidige bestuurder was al benoemd voor onbepaalde tijd. Voor hem is een hogere vergoeding mogelijk.
FMO	
2.2.2 Benoemings- en herbenoemingstermijnen commissarissen	Artikel 2.7 van de Supervisory Board Standing Rules (rvc reglement), dat bepalingen bevat over de herbenoeming van commissarissen en de termijnen, is nog in lijn met een eerdere versie van de Code en zal bij een volgende revisie worden aangepast.
2.2.4 Opvolging	Bij FMO wordt het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit regelmatig besproken in de rvc en wordt hier rekening mee gehouden in de profielschetsen voor leden van de rvb en rvc.
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	Artikel 6.1 van de Supervisory Board Standing Rules bepaalt dat de secretaris van de rvc ook één van de leden zelf kan zijn.
2.8.1-3, 4.2.6 Bepalingen over overname situaties	Bepalingen over overnamesituaties worden niet toegepast, gelet op de stabiele meerderheidsaandeelhouder van FMO, de staat.
Gasunie	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	De vennootschap hecht veel waarde aan haar stakeholders en spant zich in om doorlopend met hen in dialoog te zijn. Zo hebben stakeholders van de vennootschap bijvoorbeeld materiële onderwerpen bepaald voor de vennootschap om over te rapporteren. Het beleid voor een effectieve dialoog met stakeholders is in ontwikkeling. Het beleid wordt in Q1 2025 vastgesteld en gepubliceerd.
2.1.6 Verantwoording over beleid voor diversiteit en inclusie	De vennootschap voert reeds een diversiteits-, inclusie- en gelijkheidsbeleid en onderzoekt momenteel hoe de criteria uit de Corporate Governance Code 2022 het beste kunnen worden geïmplementeerd om het bestaande beleid verder te versterken.
2.1.8 Onafhankelijkheid commissarissen	Onderdeel iii is van toepassing op één van de leden van de rvc.
2.3.2 Instellen commissies	De vennootschap heeft een auditcommissie en een gecombineerde belonings-, selectie- en benoemingscommissie. De beloning-, selectie- en benoemingscommissie is gecombineerd vanwege de gerelateerde kwesties en om efficiënt toezicht te kunnen houden.
3.1.2 Beloningsbeleid	Hoewel de vennootschap voor het beloningsbeleid de meeste aspecten al in overweging heeft genomen, wordt bekeken hoe het huidige beleid kan worden verbeterd in overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code.

6 Air France-KLM is een Franse entiteit en daarmee ingericht volgens de Franse wet- en regelgeving omtrent corporate governance en is daarom niet opgenomen in de tabel.

Afwijkingen principes	Uitleg
3.4.1 Remuneratierapport	De belonings-, selectie- en benoemingscommissie bereidt het remuneratierapport voor. Hoewel het rapport het merendeel van deze punten inzichtelijk maakt, wordt de verantwoording over de wijze waarop scenarioanalyses in overweging zijn genomen nog verder uitgewerkt
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	De vennootschap publiceert (elementen uit) overeenkomsten van een bestuurder met de vennootschap niet op haar website.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	De staat houdt alle uitstaande aandelen in de vennootschap. Hoewel de toelichting bij de agenda niet op de website van de vennootschap wordt geplaatst, wordt een voorstel tot goedkeuring of machtiging altijd schriftelijk toegelicht en worden de relevante feiten en omstandigheden uiteengezet.
4.1.8 Aanwezigheid voorgedragen bestuurders en commissarissen	Benoemingen vinden over het algemeen buiten vergadering plaats.
Havenbedrijf Rotterdam	
2.4.2 Nevenfuncties	Wanneer de aanvaarding van een nevenfunctie resulteert in een potentieel tegenstrijdig belang is goedkeuring van de rvc vereist.
3.4 Verantwoording uitvoering beloningsbeleid	Gedeeltelijke toepassing. De rvc stelt een remuneratierapport op. Het remuneratierapport wordt niet op de website geplaatst. Een samenvatting wordt opgenomen in het jaarverslag.
4.1.4 Voorstel tot goedkeuring of machtiging	Gedeeltelijke toepassing. De vennootschap kent een bij de aard van de vennootschap passende procedure, conform afspraak met de aandeelhouders. Voorstellen tot goedkeuring worden toegelicht, waarbij in wordt gegaan op alle feiten en omstandigheden die relevant zijn. De toelichting wordt niet op de website geplaatst.
Holland Casino	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	De strekking van de bepaling is toegepast in het lopende Corporate Social Responsibility Directive-traject. In 2025 zal een algemeen beleid op hoofdlijnen worden opgesteld.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Het jaarverslag geeft inzicht in de jaarlijkse beloning van de bestuurders. De aandeelhouder wordt geïnformeerd over belangrijke elementen van de overeenkomst van een bestuurder.
4.2.4 Plaatsing informatie op afzonderlijk gedeelte van de website	Holland Casino stelt deze informatie beschikbaar aan haar enig aandeelhouder.
Invest International	
2.3.10 Secretaris van de vennootschap	De secretaris van de vennootschap is benoemd door de rvb in plaats van de rvc.
2.8 Overnamesituaties	Er is geen sprake van overnamesituaties aangezien de staat de meerderheidsaandeelhouder is.
3.1.2 Beloningsbeleid	Het beloningsbeleid wordt voorgeschreven door de staat en wordt goedgekeurd door de ava.
3.3.1 Tijdsbesteding en verantwoordelijkheid	Het beloningsbeleid van de rvc reflecteert niet expliciet de tijd die besteed is aan de uitvoering van de functie. De beloning is vastgesteld en voorgedefinieerd in het beloningsbeleid dat de aandeelhouders goedgekeurd hebben.
Invest-NL	
3.4.1 Remuneratierapport	Met betrekking tot expliciete verantwoording over scenarioanalyse en duurzame lange termijn waardecreatie bij het beloningsbeleid. Verbeterpunt om expliciet op te nemen in het remuneratierapport
KLM	
2.1.7 Onafhankelijkheid rvc	KLM wijkt af van deze bepaling, omdat de CEO van holding Air France-KLM lid is van de rvc van KLM.
2.3.1 Reglement van commissarissen	Reglementen en andere documenten zijn niet beschikbaar op de website. Deze zijn wel beschikbaar op aanvraag.
3.2.3 Ontslagvergoeding	In afwijking van de Corporate Governance Code, is de maximale ontslagvergoeding voor directieleden die vanuit het bedrijf worden benoemd gesteld op twee jaar.
Nederlandse Loterij	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	Er vindt geregeld overleg plaats met diverse stakeholders, waaronder OR en aandeelhouders. Dit is onder andere verankerd in de aandeelhoudersovereenkomst, hier is geen apart beleid voor opgesteld dat is gepubliceerd op de website.
2.2.4 Opvolging	De vennootschap beschikt niet over een separaat plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen. In de profielschetsen wordt rekening gehouden met de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Het rooster van aftreden is zodanig opgesteld dat zoveel mogelijk wordt voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. In het jaarverslag en op de website wordt vermeld per wanneer een commissaris zal aftreden.

Afwijkingen principes	Uitleg
2.3.2 Instellen commissies	De taken van de remuneratiecommissie en de selectie- en benoemingscommissie zijn belegd in één commissie, te weten de remuneratie- en selectiecommissie.
3.4.2 Overeenkomst bestuurder	Een uitwerking van de remuneratie bestuurders is terug te vinden in het jaarverslag. Van andere elementen van de (arbeids)overeenkomst van bestuurders is na het sluiten daarvan geen overzicht op de website geplaatst.
4.2.2 Contacten en dialoog met aandeelhouders	Beleid en afspraken inzake contacten met (en informatieverstrekking aan) aandeelhouders zijn ter beschikking gesteld van de aandeelhouders.
NS	
-	
NWB Bank	
-	
Schiphol	
1.1.5 Dialoog met stakeholders	Dialoog met stakeholders is onderdeel van het reguliere proces bij het opstellen van de strategie voor de komende jaren. Er is echter geen geschreven en gepubliceerd beleid hiervoor.
4.2.2 Contacten en dialoog met aandeelhouders	Gezien het beperkte aantal aandeelhouders en het regelmatige bilaterale contact is er geen geschreven beleid hiervoor.
Stedin	
2.2.2 Benoeming rvc	Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar. Herbenoeming kan voor maximaal twee termijnen van vier jaar. Stedin is van mening dat dit bijdraagt aan de continuïteit.
2.2.3 Publiceren persberichten bij tussentijds aftreden rvb-leden	Stedin maakt haar eigen afweging in de manier waarop zij haar stakeholders informeert over een eventueel tussentijds aftreden van rvb-leden. Dat Stedin haar stakeholders informeert over eventueel tussentijds aftreden van rvb-leden is vanzelfsprekend.
2.3.2 Instellen commissies	Binnen Stedin is om praktische redenen een gecombineerde selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie van de rvc ingesteld.
4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties	De aandelen van Stedin zijn niet beursgenoteerd. Stedin heeft wel verschillende (achtergestelde) obligatieleningen uitgegeven die allemaal genoteerd zijn aan de beurs van Amsterdam (Euronext). Indien Stedin een presentatie voor investeerders organiseert, wordt deze publiekelijk aangekondigd. De daarin getoonde presentaties worden op de website van Stedin gepubliceerd.
TenneT	
2.3.2 Instellen commissies	TenneT heeft een samengestelde commissie voor de remuneratie en de selectie- en benoemingscommissie.
UCN	
1.3 Interne audit functie	Gezien de omvang van de onderneming (0,9 fte) is er geen aparte interne auditfunctie. De externe auditor communiceert met de directeur. Ook heeft ze rechtstreeks toegang tot de leden van de rvc.
1.7 Uitvoering werkzaamheden externe accountant	Gezien de omvang van de onderneming is er geen audit plan. De directeur spreekt jaarlijks met de externe accountant over de uitgevoerde werkzaamheden. De voorzitter van de rvc heeft daarnaast jaarlijks contact met de externe accountant bij de afronding van het jaarverslag.
2.2.5 Taken selectie- en benoemingscommissie	Gezien de omvang van de onderneming is er geen separate selectie- en benoemingscommissie.

3.3 Strategie

De strategie van een deelneming geeft de visie van het bestuur weer op de langetermijnkoers van de onderneming en zorgt voor kaders bij het maken van toekomstige keuzes. De staat is als aandeelhouder betrokken bij de strategie om te borgen dat de koers die de onderneming kiest in lijn is met het publieke belang. Om betrokkenheid van de staat als aandeelhouder te borgen is bij de meeste deelnemingen in de statuten vastgelegd dat de deelneming de staat consulteert bij totstandkoming van de strategie.⁷ Uitzondering hierop zijn Havenbedrijf Rotterdam en Stedin. Bij deze deelnemingen is in de statuten vastgelegd dat de aandeelhouders goedkeuringsrecht hebben bij de vaststelling van de strategie.

In hoofdstuk 4 wordt per deelneming de huidige strategie beschreven. Daarnaast staat op het dashboard staatsdeelnemingen een overzicht van de huidige strategieën met de looptijden.

De staat geeft in een vroeg stadium aandachtspunten mee aan de deelneming. Vervolgens stelt de deelneming de strategie op. De staat als aandeelhouder is gesprekspartner en toetst aan de hand van criteria of de strategie aan de verwachtingen voldoet. Tijdens de uitvoering van de strategie bespreekt de aandeelhouder de voortgang van de uitvoering met de deelneming.

De ava heeft een wettelijk goedkeuringsrecht voor investeringen en transacties met een waarde van meer dan één derde van het balanstotaal van de onderneming. Investeringen met een dergelijke omvang komen zelden voor. Om ervoor te zorgen dat de staat als aandeelhouder invloed heeft op belangrijke investeringsbeslissingen zijn er lagere goedkeuringsdrempels per deelneming vastgelegd in de statuten. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen investeringen die aansluiten bij huidige bedrijfsactiviteiten en investeringen in brede activiteiten, zoals branchevreemde en buitenlandse activiteiten. Voor buitenlandse investeringen geldt een lagere drempel.

Het Handboek Investeringen is op het dashboard te vinden. Hierin staan onder andere het proces voor het beoordelen van investeringen en de goedkeuringsdrempels per deelneming. De staat beoordeelt investeringsvoorstellen op vier criteria: publiek belang en strategische rationale, maatschappelijk verantwoord ondernemen, financiële toets en risicoanalyse. In het Handboek Investeringen worden de vier criteria nader toegelicht. In 2024 heeft de staat in totaal 47 investeringsvoorstellen van deelnemingen goedgekeurd. Tabel 3.2 geeft een overzicht van deze investeringen. Alle investeringen zijn beoordeeld langs de lijnen van het Handboek Investeringen.

3.4 Investeringen

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

⁷ Bij FMO is dit vastgelegd in de Overeenkomst staat-FMO.

Tabel 3.2 Beoordeelde investeringen 2024

Deelneming	Aantal	Beoordeelde investering	Doel van de investering
Gasunie	1	Goedkeuring groene stroom inkoopcontract – IJmuiden Ver	Met het aangaan van een groene langetermijn-inkoopcontract ondersteunt Gasunie de energietransitie, door een CO ₂ -neutraal energiesysteem te realiseren. Gasunie heeft zichzelf ten doel gesteld om het merendeel van haar elektriciteitsverbruik op uurbasis te koppelen aan lokale, groene opwek. Deze kernactiviteit draagt bij aan de energietransitie.
	2	• Kernnetz – Principebesluit Waterstofnetwerk Duitsland. • Voorbereidingsbudget Hyperlink 1, Hyperlink 2	De Nederlandse publieke belangen zijn gediend met een snelle integratie van de Nederlandse waterstofmarkt en Duitse waterstofmarkt. Integratie draagt bij aan de leveringszekerheid van waterstof en een grotere en meer liquide markt kent lagere handelsprijzen. Het ‘Kernnetz’ is het Duitse ontwerp en beleidstraject voor een landelijk waterstofnetwerk en zal, net als in Nederland, voor een deel uit hergebruikte aardgasleidingen bestaan. Hyperlink 1: De centrale as van het project waar het Nederlandse waterstofnetwerk en de andere Duitse deelprojecten op zijn aangesloten. Hyperlink 2: Aftakking richting de staalfabriek in Salzgitter, één van de eerste beoogde afnemers, en verbinding met de industrieclusters in Hannover en Wolfsburg.
	1	Additioneel budget German LNG	Gasunie bouwt samen met RWE en KfW een LNG-terminal in Brunsbüttel die bijdraagt aan de leveringszekerheid in Noordwest-Europa.
	2	• Voorwaardelijke investeringsbeslissing Compressorstation Achim-West 2. • Voorbereidingsbudget ETL182	Gasunie Duitsland treft voorbereidingen voor een pijpleidingentraject om de LNG-terminal in Stade en Brunsbüttel te ontsluiten. Het gaat om gereguleerde, verplichte aardgasinvesteringen om de leveringszekerheid van aardgas in Noordwest-Europa te vergroten.
Havenbedrijf Rotterdam	1	Alexiaviaduct	Aanleg van het Alexiaviaduct op de 2e Maasvlakte. Om het verkeer in de toekomst veiliger en vlotter te laten verlopen, wordt met de aanleg van het Alexiaviaduct een viaduct voor wegverkeer over de Maasvlaktesteg, de industriële leidingstrook, de nutsleidingstrook, het spoor en het wegennet voor containerafhandeling (CER) gecreëerd.
	2	Emplacement MV Zuid	Aanleg van spoor en spoorvoorzieningen voor de containerafhandeling op Maasvlakte 2. De investering draagt bij aan een vlotte en veilige afhandeling van containers en goederen naar het achterland.
Holland Casino	1	Desinvestering vestiging Holland Casino Zandvoort	Holland Casino Zandvoort is per 1 februari 2025 gesloten. Veranderd bezoekersgedrag, verslechterde marktomstandigheden en een te grote overlap met het verzorgingsgebied van andere vestigingen maakten dat er in Zandvoort geen perspectief meer zou zijn op een gezonde bedrijfsvoering.
NS	1	Verkoop Abellio Duitsland	De activiteiten van Abellio Duitsland waren niet meer in lijn met de strategie van NS en de Nederlandse publieke belangen. NS heeft in oktober 2024 de definitieve overdracht van haar dochteronderneming Abellio Duitsland aan koper BeNEX afgerond. Met de verkoop van Abellio Duitsland is er een eind gekomen aan de buitenlandse activiteiten van NS die een beperkte bijdrage leverden aan het belang van de Nederlandse reiziger. De prioriteit van NS is met het vervoer op het hoofdrailnet, grensoverschrijdend verkeer en verbindingen vanuit Nederland met Europese steden weer volledig terug op de Nederlandse reiziger.

Deelneming	Aantal	Beoordeelde investering	Doel van de investering
TenneT	11	• Rozenburg Zuid, Vijfhuizen en Nieuwe Meer • Boxmeer 380 kV en 150 kV • Farmsum Oosterlaan nieuw 220kV & 110kV Station • Uitbreiding 380/150kV Breukelen Kortrijk • Gaetheide 380kV • Krimpen-Breukelen-Diemen-Oostzaan-Beverwijk 380kV • Loadpocket Simonshaven • Masterplan Eindhoven380 en Eindhoven150 • Netversterking Friesland • Nieuw 380/150kV-Substation A9 Zuid (Spaarndam) • Substation Eemshaven Oostpolderweg 380/110 KV	TenneT werkt aan de versterking van het Nederlandse elektriciteitsnet op land. Dit betreffen nieuwe investeringsvoorstellen.
	1	• Doordewind 1	TenneT werkt aan 2GW-netaansluitingen op de Nederlandse Noordzee. Dit betreffen nieuwe investeringsvoorstellen.
	1	Oprichting LINK Digital	Dit betreft de oprichting van een nieuw bedrijf, Link Digital GmbH, met twee andere Duitse netbeheerders (TransnetBW en 50Hz). Via Link Digital GmbH kunnen de drie netbeheerders gezamenlijk gebruik maken van IT-infrastructuur en daardoor kunnen bepaalde synergiën bereikt worden.
	1	Desinvestering NOVEC	Dit is een desinvestering en gaat over de verkoop van OTC en NOVEC. Dit zijn bedrijven die actief zijn in de mobiele telecommunicatie.
	7	• Wahle-Grohnde • Grid versterking Markt Triefenstein en Raitersaich • Hochwöhrden - "Pöschendorf" • NordHub en NordOstLink • Ostbayernachse • Waldeck • Raitersaich West	TenneT werkt aan een versterking van het Duitse elektriciteitsnet op land. Dit is een nieuw investeringsvoorstel.
	1	Blockland/Werderland	Dit is een nieuw investeringsvoorstel. TenneT realiseert met dit project een 2GW-netaansluiting op de Duitse Noordzee.
	2	• Drents Overijsselse Netversterking (DON) • Zuid-West 380	Dit zijn verhogingen van projectbudgetten. TenneT versterkt met deze projecten het Nederlandse net op land.
	10	• Isar-Altheim; • Brunsbüttel - Mast34N • Conneforde - Sottrum • Elbe-Lübeck-Leitung • Elbe-Weser-Leitung • Elsfleth/West – Ganderkesee • Mehrum - Landesbergen • Mehrum & Wahle - Wolmirstedt • Ostküstenleitung • Ostniedersachsenleitung	Dit zijn verhogingen van projectbudgetten. TenneT versterkt met deze projecten het Duitse net op land.
	1	• Active Land portfolio Management	TenneT zal in Nederland eerder in het proces actief grondaankopen doen. Dit bespaart kosten en versnelt processen binnen TenneT.
Schiphol	1	• Budgetverhoging A-pier	Om een aantal redenen zijn de kosten voor bouw van de A-pier fors gestegen (onder andere door noodzakelijke herstelwerkzaamheden na vertrek vorige aannemer). Daarom is een hoger budget nodig.

3.5 Benoemingen

De staat heeft als aandeelhouder bij benoemingen van bestuurders en commissarissen van deelnemingen bevoegdheden die volgen uit het vennootschapsrecht. Dit geldt ook voor schorsing en ontslag van bestuurders en commissarissen. De staat hecht aan een actieve, vroegtijdige en nauwe betrokkenheid bij deze benoemingen. Bestuurders en commissarissen zijn immers cruciaal voor het functioneren van de onderneming, omdat zij verantwoordelijk zijn voor respectievelijk de uitvoering van en het toezicht op de strategie, het beleid en de dagelijkse gang van zaken van de onderneming.

De invloed van de staat is afhankelijk van de juridische status van de deelneming en het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Bijna alle deelnemingen vallen onder het verlicht structuurregime. Dit betekent dat de staat zowel het recht heeft de commissarissen te benoemen als om de bestuurders te benoemen op voordracht van de rvc. Uitzondering hierop zijn BNG Bank, FMO, Schiphol en Stedin. Deze deelnemingen vallen onder het volledig structuurregime, waarbij de rvc de bestuurders benoemt.

De exacte bevoegdhedenverdeling en juridische status per deelneming zijn terug te vinden in het Handboek Benoemingen, dat te vinden is in het dashboard staatsdeelnemingen. In dit handboek wordt ook toegelicht hoe de staat bij de verschillende benoemingsprocessen betrokken wil zijn.

3.5.1 Diversiteit bestuurders en commissarissen

De staat vindt het van belang dat de samenstelling van een rvb en een rvc divers en evenwichtig is. Een divers en evenwichtig samengestelde raad draagt bij aan de kwaliteit van het besluitvormingsproces. De staat verwacht van deelnemingen dat zij minimaal aan

de geldende diversiteitsstandaard voor beide organen voldoen. De Wet Evenwichtige Mannen/Vrouwenverhouding schrijft voor dat de rvc van beursgenoteerde ondernemingen voor ten minste één derde deel uit vrouwen en voor ten minste één derde deel uit mannen bestaat. De staat past dit minimum ook toe op de deelnemingen, en dan zowel op de rvb als de rvc. Dit betekent dat bij deelnemingen zowel de rvc als de rvb voor ten minste één derde uit vrouwen en ten minste één derde uit mannen dient te bestaan. Bij deelnemingen waarvan de raad van bestuur of raad van commissarissen uit één persoon bestaat wordt er gekeken naar beide organen gezamenlijk om vast te stellen of de deelneming aan dit vereiste voldoet. Dertien van de veertien deelnemingen, waar de staat doorslaggevende invloed heeft op benoemingen, voldeden eind 2024 aan de vereiste van ten minste één derde vrouwen in de rvc. Twaalf van de veertien deelnemingen voldeden eind 2024 aan de vereiste van ten minste één derde vrouwen in de rvb. Voor rvc's en rvb's die nog niet aan de minimumvereisten voldoen geldt dat de eerstvolgende benoeming een vrouw dient te zijn.

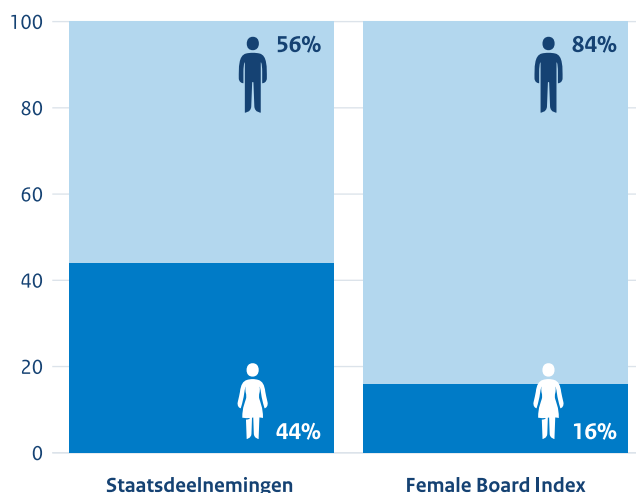
Tabel 3.3 geeft een overzicht van de samenstelling van de rvb en rvc bij de deelnemingen waar de staat doorslaggevende invloed heeft op de benoemingen. Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen was 45% eind 2024 (2023: 46%). Bij beursgenoteerde bedrijven was het aandeel vrouwelijke commissarissen 40% in 2024 (zie figuur 3.1). Het aandeel vrouwelijke bestuurders bij de staatsdeelnemingen eind 2024 was 44% en is daarmee aanzienlijk hoger dan het aandeel vrouwelijke bestuurders eind 2023 (33%). Bij de beursgenoteerde bedrijven was dit 16% in 2024.

Tabel 3.3 Diversiteit rvb en rvc op 31 december 2024

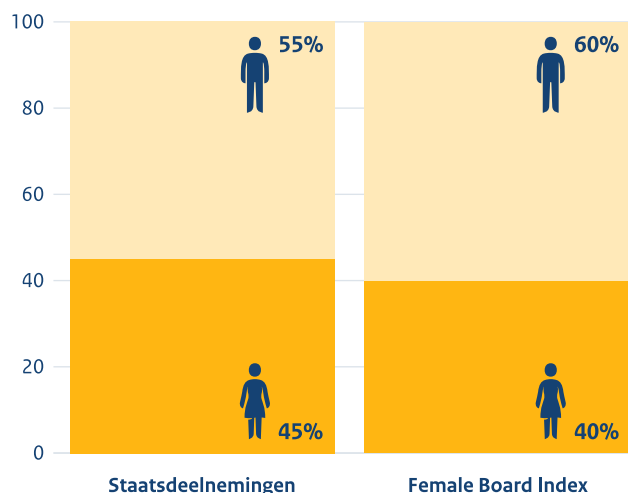
Deelneming	Raad van bestuur			Raad van commissarissen		
	Man	Vrouw	Voldoen	Man	Vrouw	Voldoen
BNG Bank	1	2	Ja	3	4	Ja
COVRA	1	0	Ja	2	2	Ja
FMO	3	2	Ja	3	2	Ja
Gasunie	2	2	Ja	5	2	Nee
Havenbedrijf Rotterdam	1	1	Ja	2	2	Ja
Holland Casino	1	2	Ja	3	2	Ja
Invest International	1	1	Ja	2	2	Ja
Invest-NL	2	1	Ja	3	2	Ja
Nederlandse Loterij	2	1	Ja	2	3	Ja
NS	2	2	Ja	4	3	Ja
NWB Bank	2	2	Ja	3	4	Ja
Schiphol	2	0	Nee	4	3	Ja
TenneT	2	2	Ja	4	2	Ja
UCN/Urenco	1	0	Nee	2	1	Ja
Totaal	23	18		42	34	

Figuur 3.1 Diversiteit rvb en rvc deelnemingen en beursgenoteerde ondernemingen

Raad van bestuur 2024



Raad van commissarissen 2024



3.6 Beloningen

Het beloningsbeleid moet een deelneming in staat stellen om gekwalificeerde en deskundige bestuurders en commissarissen aan te trekken. Voor het leiden van ondernemingen is specifieke, marktgerelateerde kennis en ervaring van belang. Tegelijkertijd wordt een gematigd beloningsbeleid passend geacht gelet op het deels publieke karakter van een deelneming en het maatschappelijke kapitaal dat een deelneming beheert.

De ava stelt voor de bestuurders van deelnemingen een beloningsbeleid vast. De invloed op het vaststellen van het beloningsbeleid is dan ook afhankelijk van het aandelenpercentage dat de staat in handen heeft. Na vaststelling van het beleid is het aan de rvc om binnen dit beleid de individuele beloningsafspraken met de bestuurders te maken. De ava stelt de vergoeding van de commissarissen vast.

De herijkingen van het beloningsbeleid voor de rvb in de periode 2015-2021 hebben geleid tot beloningsmaxima die deelnemingen in staat stellen geschikte bestuurders te vinden en die maatschappelijk verantwoord zijn. Alleen in zeer uitzonderlijke situaties kan er voor de staat als aandeelhouder aanleiding zijn om opnieuw het gesprek met de deelneming aan te gaan over aanpassing van het beloningsbeleid.

3.6.1 Ontwikkelingen op het gebied van beloningen in 2024

In november 2023 is een mediationtraject gestart voor de herijking van het beloningsbeleid van Havenbedrijf Rotterdam met medeaandeelhouder gemeente Rotterdam. Dit traject heeft in februari 2024 geleid tot een nieuw beloningsbeleid. Ook bij Nederlandse Loterij heeft in 2024 een herijking van het beloningsbeleid van het bestuur plaatsgevonden. Tot slot zijn de vergoedingen van de rvc van NS herijkt.

3.6.2 Onderzoek beloningsbeleid gestart naar aanleiding van Kamermotie

Op 18 december 2024 heeft de Kamer een motie aangenomen die de regering verzoekt om de Wet Normering Topinkomens zoveel mogelijk van toepassing te laten zijn op deelnemingen en, indien hiervan wordt afgeweken, dit via het comply-or-explain-principe te motiveren.⁸ Naar aanleiding van deze motie heeft de minister van Financiën in 2025 een onderzoek aangekondigd naar de beloningen van bestuurders en vergoedingen van commissarissen bij deelnemingen.⁹ De Kamer zal worden geïnformeerd over de uitkomsten van dit onderzoek. Tot de uitkomsten van dit onderzoek bekend zijn (planning zomer 2025), ziet de minister van Financiën geen ruimte om het beloningsbeleid van deelnemingen te herzien.

3.7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) gaat over de wijze waarop een deelneming een bijdrage levert aan de borging van de publieke belangen. De staat verwacht van deelnemingen dat zij de verantwoordelijkheid nemen voor hun impact op mens, maatschappij en milieu. Daarnaast verwacht de staat dat de deelnemingen rekening houden met de financiële gevolgen die de toenemende aandacht voor de mens, maatschappij en milieu hebben op hun activiteiten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de financiële gevolgen van CO₂-beprijzing.

In het Burgerlijk Wetboek worden geen specifieke bevoegdheden ten aanzien van MVO toegekend aan de aandeelhouder. De staat neemt MVO echter integraal mee bij de invulling van bevoegdheden die de ava toekomen. Dit wordt concreet omschreven in het Handboek MVO, te vinden op het dashboard staatsdeelnemingen.

⁸ Kamerstukken II 2024–2025, 28 165, nr. 437.

⁹ Kamerstukken II 2024–2025, 28 165, nr. 446.

De staat verwacht van zijn deelnemingen dat zij serieus invulling geven aan de MVO-regelgeving en hierbij passend MVO-beleid uitvoeren. Om hier uitvoering aan te geven gaat de staat ervan uit dat deelnemingen relevante (inter)nationale standaarden en raamwerken¹⁰ naleven, transparant zijn en zelf doelstellingen opstellen. Het bestuur van de deelnemingen is zelf verantwoordelijk voor het MVO-beleid, goede resultaten en verslaglegging. De staat als aandeelhouder spreekt de deelneming periodiek over de voortgang van het MVO-beleid van de deelneming en doet indien nodig suggesties voor aanvullingen.

Aan vier MVO-thema's hecht de staat in het bijzonder veel waarde:

1. Goed werkgeverschap;
2. Klimaat en milieu;
3. (financiële) transparantie en anti-corruptie; en
4. mensenrechten in de keten.

Hieronder worden de ontwikkelingen in 2024 nader toegelicht en daarna wordt per thema een toelichting gegeven.

3.7.1 Voortgang MVO-beleid in 2024

Eind 2024 is besloten om het Handboek MVO aan te passen op drie punten:

1. Meer nadruk op twee bestaande uitgangspunten: (i) de borging van het publiek belang is leidend en (ii) de deelneming staat op afstand van de overheid.
2. Diverse verwachtingen op het gebied van transparantie en gepaste zorgvuldigheid¹¹ uit het oude handboek zijn inmiddels wettelijk verankerd door nieuwe Europese regelgeving, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Dit maakt sturing op bepaalde verwachtingen minder noodzakelijk. Met het nieuwe voorstel van de Europese Commissie (Omnibuswet) van begin 2025 wordt mogelijk de reikwijdte van de CSRD en CSDDD beperkt waardoor deze voor een deel van de staatsdeelnemingen niet meer van toepassing is. Van deze staatsdeelnemingen verwacht de staat dat zij rapporteren volgens de vrijwillige standaard die de Europese Commissie op gaat stellen.
3. Aanpassingen op basis van de ervaringen en resultaten van staatsdeelnemingen van de afgelopen jaren, zoals de overlap tussen de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights.

In 2024 is verder vervolg gegeven aan het model voor een peer-analyse om de MVO-prestaties van deelnemingen met elkaar te vergelijken.

3.7.2 Goed werkgeverschap

Deelnemingen hebben in 2024 geïnvesteerd in het verbeteren van arbeidsvoorwaarden voor alle groepen op de arbeidsmarkt en hun arbeidsomstandighedenbeleid. De afgelopen jaren hebben deelnemingen zich met name via het Nederlandse Charter Diversiteit

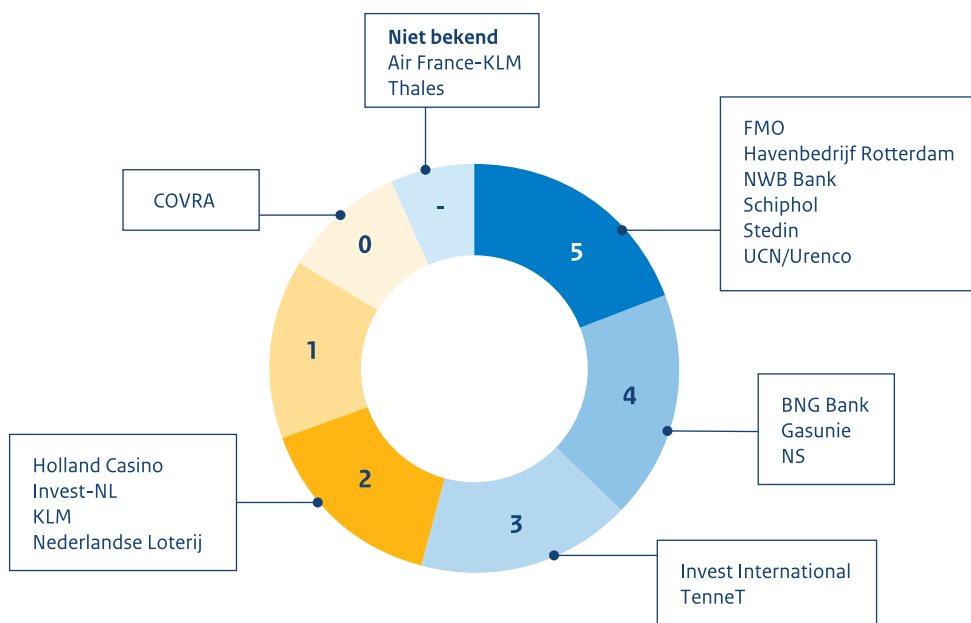
van de SER gecommitteerd aan een diverse en inclusieve werkvloer. Uit Figuur 3.2 blijkt dat inmiddels zes deelnemingen een plan van aanpak, inclusief doelstelling en monitoring, hebben om alle vijf dimensies van diversiteit binnen hun organisatie verder te brengen.¹² Voor de andere deelnemingen ligt hier nog een uitdaging voor 2025.

¹⁰ Zoals bijvoorbeeld de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

¹¹ Gepaste zorgvuldigheid betekent dat ondernemingen de (potentiële) negatieve gevolgen op mens en milieu van alle activiteiten in hun eigen bedrijfsvoering en hun (internationale) waardeketen in kaart brengen.

¹² De SER definieert vijf dimensies van diversiteit; arbeidsvermogen, etnisch-culturele diversiteit, man-vrouwverhouding, leeftijd en LHBTI+.

Figuur 3.2 Dimensies van diversiteit waarop een plan van aanpak is opgesteld



De staat houdt in reguliere gesprekken ook de vinger aan de pols wat betreft de werkomstandigheden en bedrijfscultuur. Hierbij kijkt de staat ook naar de ontwikkeling van het verzuimpercentage bij de deelnemingen (zie tabel 3.5).

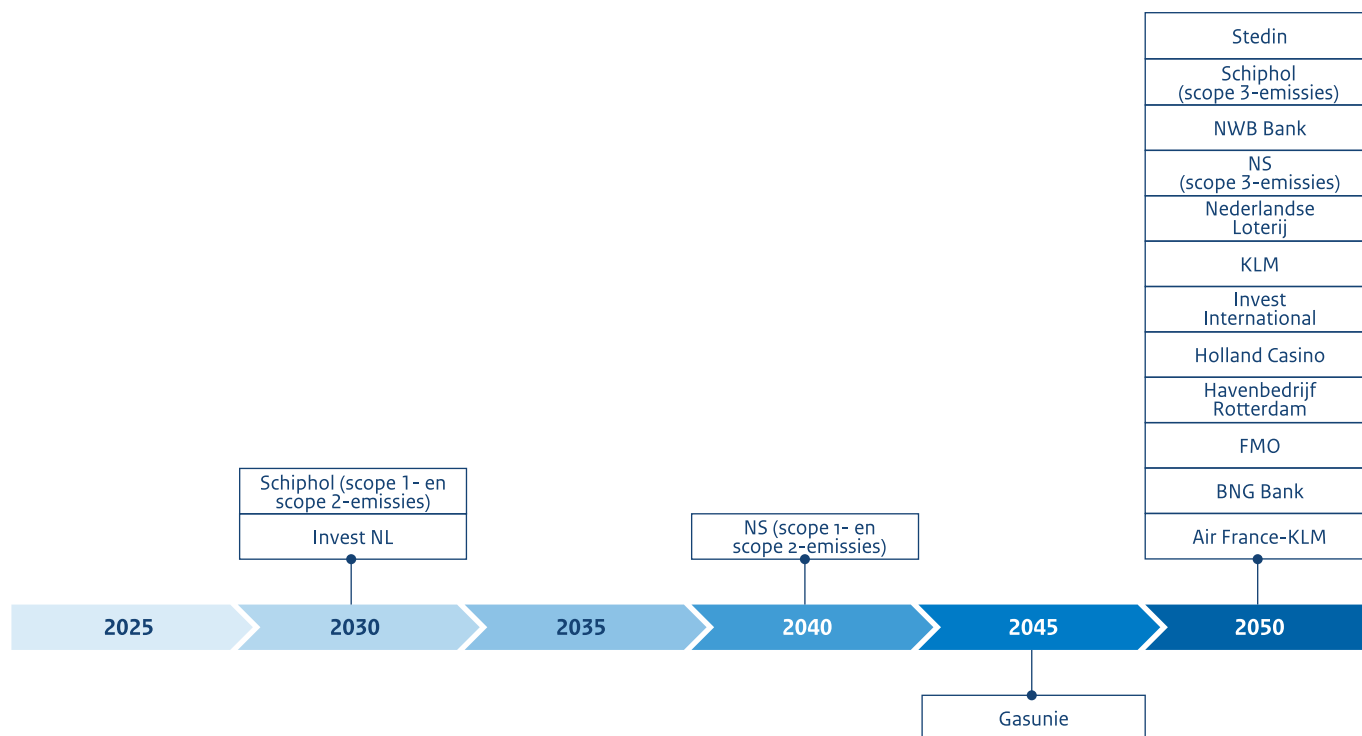
Tabel 3.4 Ontwikkeling verzuimpercentage 2022-2024

	2024	2023	2022
Air France-KLM	Niet bekend	Niet bekend	Niet bekend
BNG Bank	4,0%	3,9%	3,7%
COVRA	3,4%	3,2%	3,5%
FMO	3,9%	4,2%	4,1%
Gasunie	4,0%	4,1%	4,2%
Havenbedrijf Rotterdam	4,6%	4,6%	4,4%
Holland Casino	6,5%	7,7%	8,9%
Invest International	3,8%	4,5%	3,5%
Invest-NL	5,3%	4,5%	4,8%
KLM	7,6%	3,4%	8,8%
Nederlandse Loterij	4,9%	3,8%	4,3%
NS	7,5%	8,1%	8,5%
NWB Bank	3,5%	7,0%	5,8%
Schiphol	4,0%	4,8%	5,9%
Stedin	5,0%	5,4%	5,8%
TenneT	3,5%	3,9%	Niet bekend
Thales	0,0%	4,4%	4,5%
UCN/Ureco	4,6%	4,1%	Niet bekend

3.7.3 Klimaat en milieu

CO₂-uitstootreductie is cruciaal voor het naleven van het Klimaatakkoord van Parijs. Van deelnemingen wordt verwacht dat zij maatregelen nemen om hun nadelige milieueffecten te verminderen of te compenseren. De inzet hierop is vastgelegd in een klimaatplan. De staat vindt het van belang dat deelnemingen in hun klimaatplan ook oog hebben voor de bredere impact op het milieu en kijken naar thema's, zoals klimaatadaptatie, biodiversiteit, water, vervuiling en circulariteit.

Figuur 3.3 Doeljaar netto-nul (voor scope 1-, 2- en 3-emissies tenzij anders vermeld)



* Voor COVRA en TenneT is het netto-nul doeljaar niet bekend.

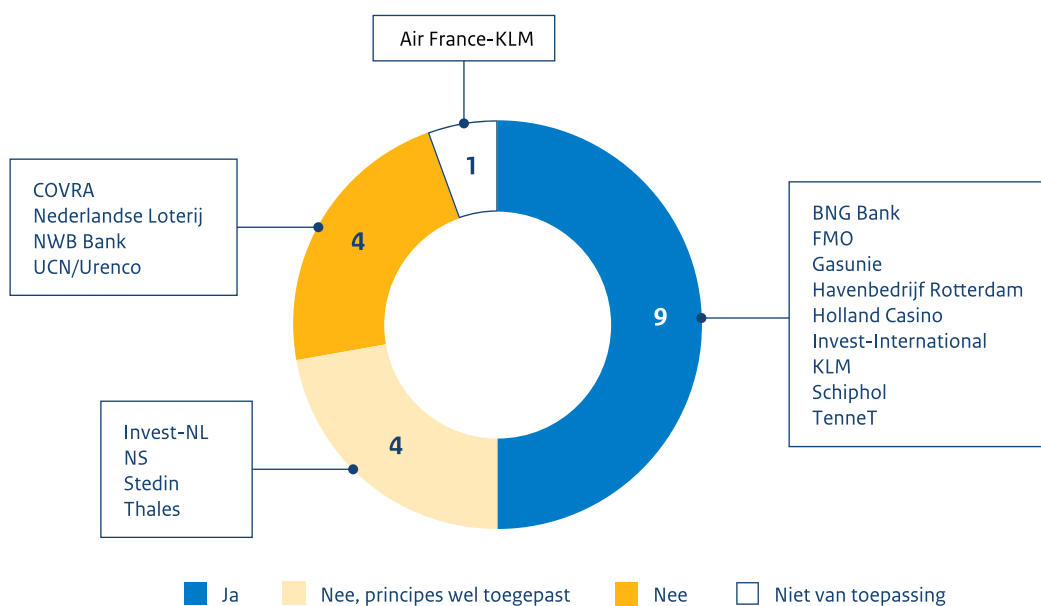
Uit figuur 3.3 blijkt dat vijftien van de achttien deelnemingen 2050 of een ambitieuzer doeljaar hebben gesteld om netto-nul CO₂-uitstoot te bereiken. Uit figuur 3.4 blijkt dat vijftien van de achttien deelnemingen ook in kaart hebben gebracht hoe hun scope 1-, scope 2- en/of scope 3-emissies vanaf een door de deelneming zelf bepaald basisjaar zijn veranderd. Hieruit blijkt dat vier van de achttien deelnemingen op weg zijn om hun eigen netto-nul doelstelling te bereiken. Zij hebben sinds hun eigen basisjaar scope 1-, scope 2- en scope 3-emissies teruggebracht. Tegelijkertijd blijkt dat voor negen van de achttien deelnemingen de CO₂-uitstoot in scope 1-, scope 2- en/of scope 3-emissies niet afnam, maar juist toenam. Zij zijn de afgelopen jaren dus verder afgeraakt van hun eigen doelstelling. Soms is dit uitlegbaar, bijvoorbeeld als de activiteiten van de deelneming sterk toenamen, maar soms ook niet. De staat blijft hier in de gesprekken met deze deelnemingen kritisch op. Voor drie deelnemingen is geen emissie-reductiedata bekend. Hierdoor is het voor de deelneming, maar ook voor de staat als aandeelhouder, lastig om te beoordelen of een deelneming goed op weg is. De staat zet zich in 2025 in voor het beter beschikbaar maken van deze informatie bij deze deelnemingen.

3.7.4 (Financiële) transparantie en anti-corruptie

Deelnemingen hebben in 2024 verdere stappen gezet om transparantie over hun bedrijfsvoering te verbeteren. Zo hebben deelnemingen stappen gezet om aan de CSRD te voldoen. De Europese Commissie verplicht met deze richtlijn grote en beursgenoteerde bedrijven om hun impact op milieu, maatschappij en goed bestuur in de eigen verslaglegging inzichtelijk te maken. Tevens hebben deelnemingen aandacht besteed aan financiële transparantie en anti-corruptie. In 2024 waren er negen deelnemingen die de Tax Governance Code onderschreven hebben en vier deelnemingen die aangaven dat zij dit niet gedaan hebben maar wel de principes toepassen (zie figuur 3.5). De staat zet zich ervoor in dat alle deelnemingen de Tax Governance Code onderschrijven of de principes toepassen.

Figuur 3.5 Tax Governance Code

Aantal deelnemingen dat de Tax Governance Code onderschrijft



3.7.5 Mensenrechten in de keten

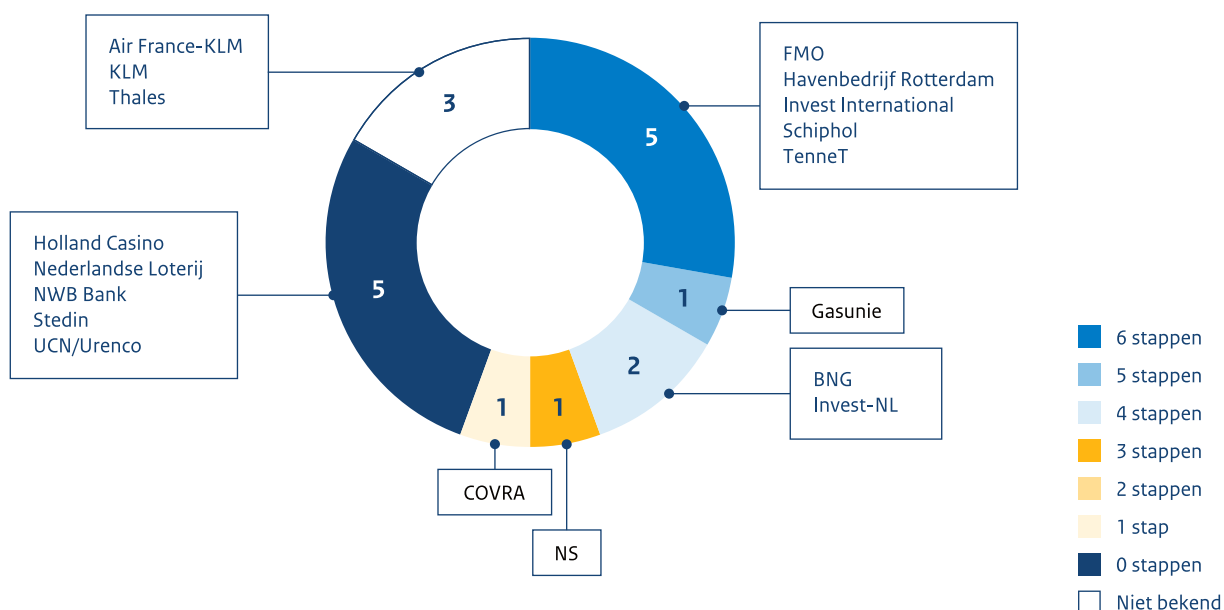
Uit figuur 3.6 blijkt dat vijf van de achttien deelnemingen alle zes stappen volgen en hierover rapporteren. Dit is positief, maar tegelijkertijd zijn er ook nog veel deelnemingen die niet of niet alle stappen van de OESO-richtlijnen toepassen of hierover rapporteren. De staat blijft deze deelnemingen binnen de aandeelhoudersbevoegdheden aansporen deze stappen te volgen en hierover te rapporteren.

Figuur 3.6 Stappen van de OESO-richtlijnen die gevolgd en gerapporteerd worden

3.8 Financiële positie

De staat hecht eraan dat een deelneming over voldoende (toegang tot) financiële middelen beschikt om haar continuïteit te waarborgen, om zo haar activiteiten op de korte en lange termijn te kunnen uitvoeren. Daarnaast dient een deelneming de financiële waarde te behouden die de onderneming voor de staat vertegenwoordigt. Om deze twee hoofddoelen van het beleid voor de financiële positie te bereiken zijn de volgende elementen cruciaal:

1. Voldoende rendement
2. Een efficiënte (financiële) bedrijfsvoering
3. Een gezonde balans positie



Per deelneming wil de staat binnen deze drie pijlers een brede set aan financiële indicatoren en bijbehorende doelstellingen hanteren die aansluit bij de aard van de deelneming en de sector waarin de deelneming actief is. Per pijler wordt minimaal één indicator afgesproken. Daarnaast worden afspraken gemaakt over een minimale credit rating en een dividendbeleid. In het jaarverslag 2024 zijn alleen de financiële indicatoren van BNG Bank, NWB Bank, Holland Casino en Invest-NL meegenomen. In 2024 zijn ook de afspraken voor de financiële indicatoren van NS en FMO afgerond maar deze cijfers zijn nog niet beschikbaar.

3.8.1 Financiële indicatoren

3.8.1.1 Rendement

Ten aanzien van een rendementsdoelstelling draait het voor de staat niet om winstmaximalisatie, maar om een rendement dat nodig is om de financiële waarde van het bedrijf te behouden en de continuïteit, en daarmee de publieke belangen, te kunnen waarborgen.

Bij enkele deelnemingen is (nog) geen rendementsdoelstelling afgesproken. Zo kent UCN geen rendementsdoelstelling, omdat het een houdstermaatschappij is zonder operationele activiteiten. Voor Air France-KLM, KLM en Thales is geen rendementsdoelstelling vastgelegd vanwege het relatief geringe aandelenbelang van de staat in deze deelnemingen. Voor Invest International is, gezien de huidige fase van de deelneming, nog geen rendementsdoelstelling vastgesteld. Afgesproken is om dit mee te nemen in het strategieherijkingstraject dat in 2025 zal plaatsvinden. Ten slotte wordt voor COVRA sinds 2021 geen gebruik meer gemaakt van een rendementsdoelstelling, aangezien dit niet aansluit bij de specifieke karakteristieken van de onderneming. In plaats daarvan heeft de aandeelhouder met COVRA twee financiële prestatie-indicatoren die zien op het bedrijfsresultaat en vermogenspositie op de lange termijn afgesproken.

Figuur 3.7 geeft de bandbreedte weer voor de rendementsdoelstelling die de staat per deelneming in 2024 hanteerde en het behaalde gemiddelde rendement op het eigen vermogen over de periode 2020 tot en met 2024. Een gemiddeld rendement over een aantal jaren geeft een beter beeld van de winstgevendheid van de deelnemingen dan een jaarlijks rendement dat gevoeliger is voor incidentele positieve of negatieve uitschieters.

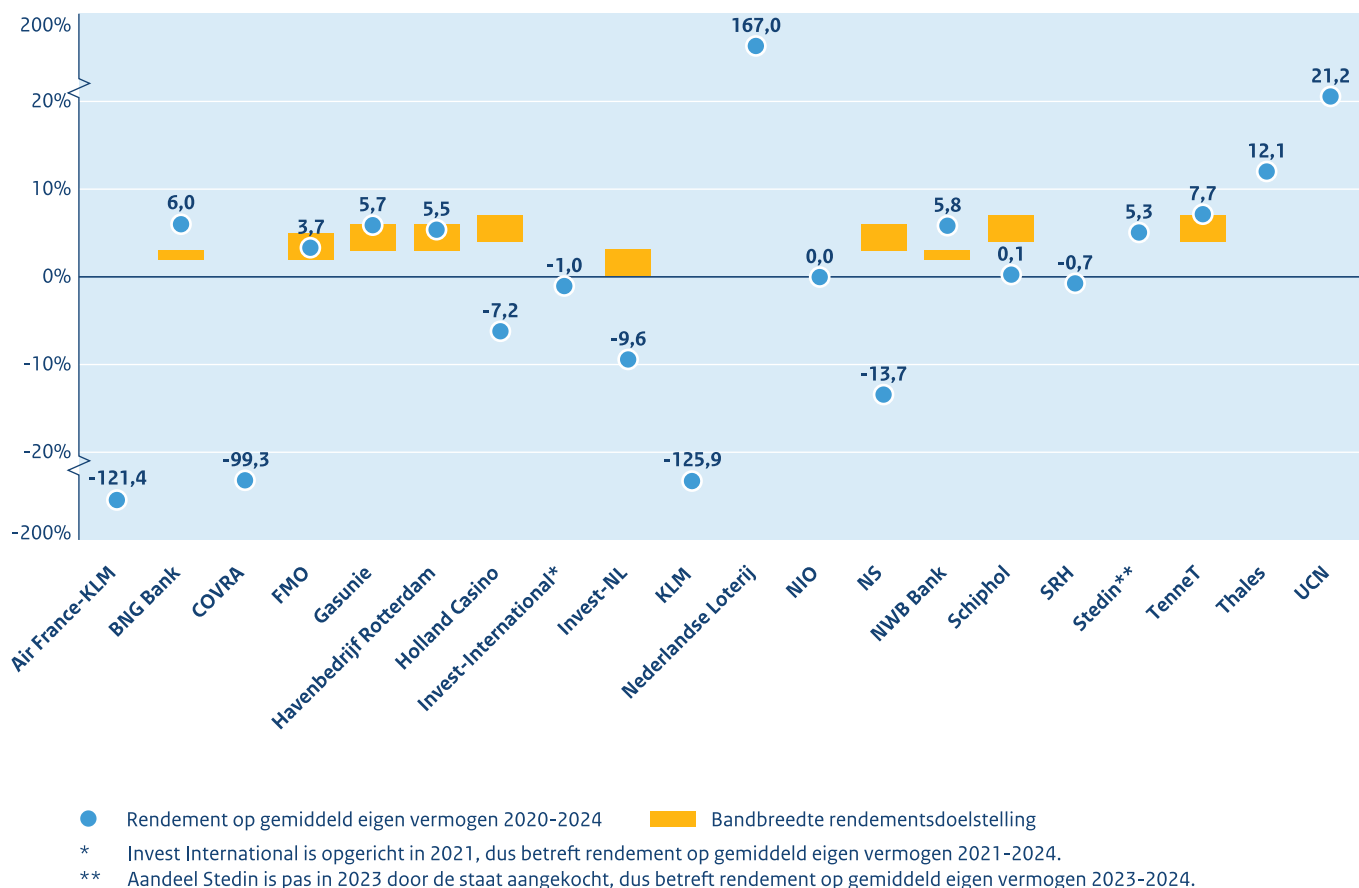
3.8.1.2 Onderliggende operationele prestaties

Onderliggende operationele indicatoren geven inzicht in trends, de efficiëntie van de operatie, de bedrijfsvoering en/of de investeringscapaciteit. Ook de ontwikkeling van de omzet en de kwaliteit van de inkomsten (bijvoorbeeld structurele of eenmalige inkomsten) zijn onderdeel van de onderliggende operationele prestaties en kunnen onderdeel zijn van de brede set aan financiële indicatoren. De indicatoren die inzicht geven over de onderliggende operationele prestaties verschillen sterk per deelneming. Er kan daarom niet in zijn algemeenheid over de onderliggende operationele prestaties van deelnemingen worden gerapporteerd. In hoofdstuk 4 wordt op de resultaten van de operationele indicatoren teruggeblikt, aangezien deze per deelneming sterk verschillen.

3.8.1.3 Balanspositie

De vermogenspositie (solvabiliteit) is vaak onderdeel van de met de deelnemingen afgesproken balansindicatoren. De staat heeft er belang bij dat deelnemingen een gezonde verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen hebben. Een sterke vermogenspositie verschaft de deelneming een buffer om tegenvallers op te vangen, en draagt hiermee bij aan de continuïteit van de onderneming. Solvabiliteit wordt gedefinieerd aan de hand van het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Tegelijkertijd moet het eigen vermogen van deelnemingen niet te hoog zijn. Dergelijk vermogen kan de overheid namelijk ook aanwenden voor het financieren van andere publieke zaken. Het eigen vermogen van de deelnemingen bedroeg in 2024 in totaal ongeveer € 50 miljard.

Figuur 3.7 Gerealiseerd gemiddeld rendement in de periode 2020-2024 afgezet tegen de rendementsdoelstelling in 2024



Figuur 3.8 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer per deelneming tussen 2020 en 2024.

De staat stuurt niet op het balanstotaal van de deelnemingen, maar het balanstotaal geeft wel een indicatie van de grootte van de deelnemingen. Figuur 3.9 geeft de omvang van de deelnemingen-portefeuille weer als afgeleide van het balanstotaal en boekwaarde eigen vermogen. De boekwaarde van het eigen vermogen is een eenvoudige benadering van de waarde van de deelnemingen voor de aandeelhouders. Deze waarde is ook te zien in figuur 3.9 waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen het totale eigen vermogen bij deelnemingen en het deel dat toekomt aan de staat. In 2020 is er een scherpe daling geweest van de totale boekwaarde van het eigen vermogen van de deelnemingen, vooral vanwege de coronapandemie en de economische gevolgen daarvan. Een aantal deelnemingen, waaronder Air France-KLM, Schiphol, NS en Holland Casino, heeft in 2020 recordverliezen geboekt. Sindsdien zijn de resultaten daarentegen over het algemeen verbeterd en hebben de meeste deelnemingen weer winst geboekt. Deze winsten worden deels toegevoegd aan het eigen vermogen. In 2024 is de totale boekwaarde van het eigen vermogen toegenomen met bijna € 1,5 miljard, voornamelijk door een toename bij TenneT.

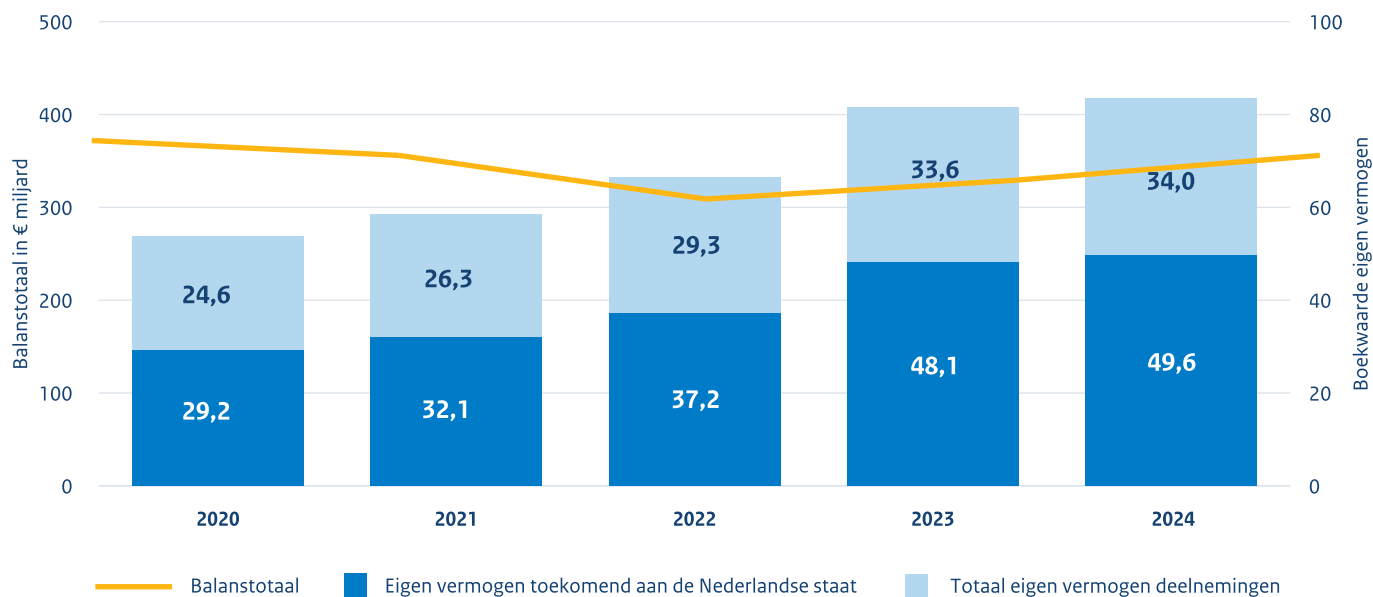
Figuur 3.9 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer per deelneming tussen 2020 en 2024.

3.8.1.4 Credit rating

De credit rating is een belangrijk instrument voor de beoordeling van de kredietwaardigheid van deelnemingen. De staat verwacht van deelnemingen dat ze een credit rating hebben die minimaal gelijk is aan vergelijkbare bedrijven in hun sector, waarbij als algemene regel geldt dat niet-financiële deelnemingen minimaal een A minus rating dienen te hebben en financiële deelnemingen een AAA rating. Wanneer dit zou betekenen dat de credit rating van een deelneming te ver uit de pas loopt met vergelijkbare private partijen, dient er ruimte te zijn om af te wijken van de vuistregel zolang dit de financiële gezondheid van de onderneming niet in gevaar brengt.

Het is geen vereiste vanuit de staat dat de deelneming een credit rating heeft. Niet alle deelnemingen hebben een credit rating. Dit is met name afhankelijk van de omvang van de deelneming en of de deelneming obligaties uitgeeft bij het ophalen van financiering.

Figuur 3.8 Omvang portefeuille deelnemingen gemeten in balanstotaal en boekwaarde eigen vermogen in miljard



In 2024 zijn de credit ratings van Gasunie bij Moody's en Schiphol bij Standard & Poor's (S&P) veranderd, de credit ratings van de overige deelnemingen bleven gelijk.

De credit rating van Gasunie is door Moody's negatief bijgesteld van A1 naar A2 i.v.m. een verhoogd financieel risicoprofiel. Dit wordt veroorzaakt door omvangrijke investeringen in onder andere het ongereguleerde domein, die bijdragen aan de energietransitie, met onder andere als gevolg een toename van langlopende schuld in verhouding met operationele kasstromen. Moody's verwacht niet dat deze verhouding op korte termijn weer op het niveau komt dat behoort bij een A1 credit rating aangezien de additionele operationele kasstromen uit deze investeringen met

een tijdsvertraging zullen worden gegenereerd. De rating bij S&P is ongewijzigd gebleven op AA- waardoor er nu een iets groter verschil zit in de ratings van de twee beoordelaars. Dit komt door een andere ratingsystematiek, waarbij aan de diverse risicofactoren een ander gewicht wordt toebedeeld.

De credit rating van Schiphol is door S&P aangepast van een A met een stabiel vooruitzicht naar een A met een positief vooruitzicht vanwege een verbeterde cashflow (voor investeringen) door gestegen haventarieven.

Bijna alle deelnemingen met een credit rating hadden in 2023 minimaal een A minus rating van S&P of een vergelijkbare A3 rating

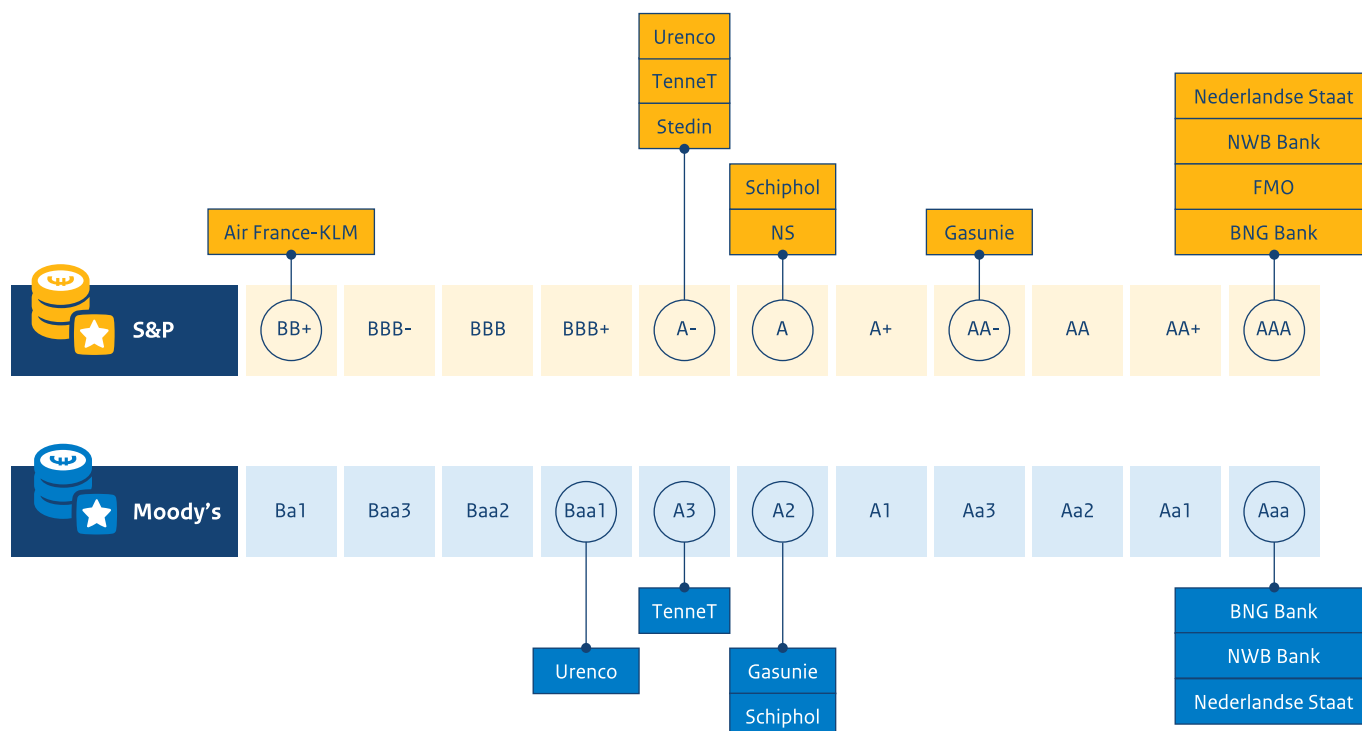
Figuur 3.9 Solvabiliteit van deelnemingen in 2024 ten opzichte van 2020



van Moody's. De enige uitzonderingen zijn de ratings van Urenco door Moody's met een Baa1 rating en Air France-KLM met een BB+ rating van S&P. In vergelijking met andere bedrijven uit de nucleaire sector wijkt de rating van Urenco niet af. Ook de credit rating van Air France-KLM wijkt niet veel af van andere luchtvaartmaatschappijen.

In figuur 3.10 staan de credit ratings van de deelnemingen die daarover beschikken.

Figuur 3.10 Credit ratings van deelnemingen volgens Standard & Poor's en Moody's eind 2024



3.8.1.5 Dividendbeleid

Het dividendbeleid vormt een integraal onderdeel van de financiële afspraken die worden gemaakt met deelnemingen conform de Nota Deelnemingenbeleid 2022¹³ en is verder uitgewerkt in het Handboek financiële positie.¹⁴ Bij het dividendbeleid staat de continuïteit van deelnemingen voorop zodat het publieke belang blijvend kan worden geborgd. Voor iedere deelneming wordt periodiek een meerjarig dividendbeleid vastgesteld. In dit dividendbeleid zet de deelneming uiteen welk deel van de winst in beginsel jaarlijks als dividend wordt uitgekeerd en welke overwegingen daarbij een rol spelen.

Hierbij speelt de gewenste vermogenspositie en de toekomstige investeringsagenda van de onderneming een belangrijke rol. Als de financiële buffers van een deelneming voldoende zijn, kan een deel

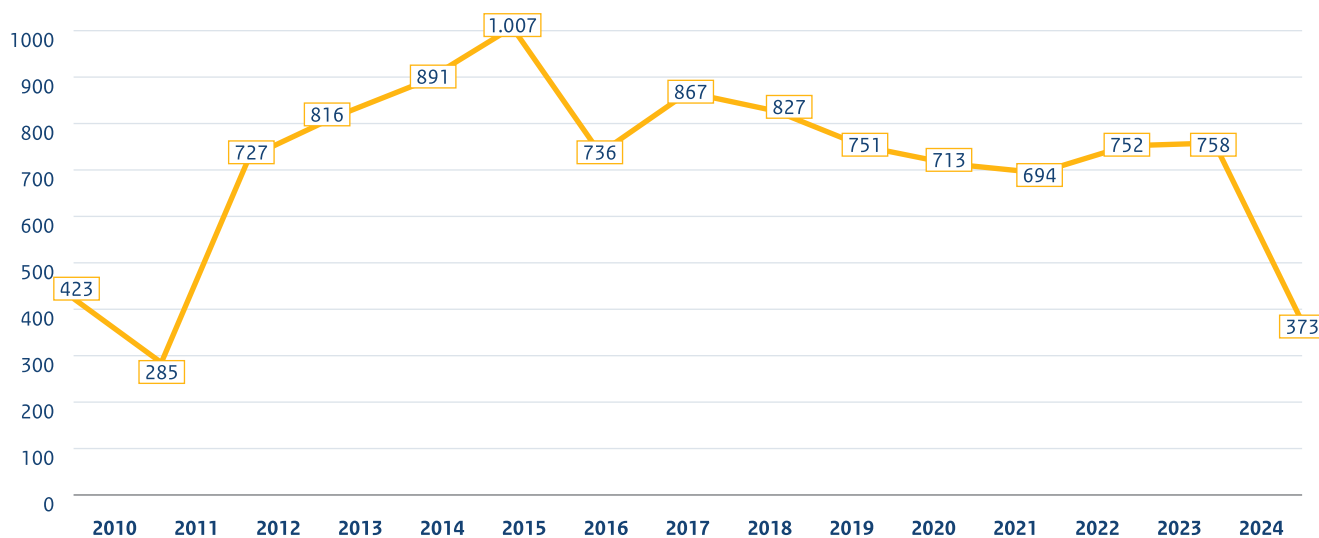
van de winst worden uitgekeerd aan de aandeelhouder. Dat komt zo ten goede aan de Rijksbegroting.

De staat ontvangt over 2024 € 373 miljoen dividend van deelnemingen (2023: € 758 miljoen). De afname van de dividendinkomsten komt voornamelijk doordat TenneT en Gasunie over 2024 geen dividend uitkeren vanwege hun omvangrijke investeringsagenda. Over 2023 keerden deze deelnemingen samen nog voor € 416 miljoen dividend aan de staat uit. Een meerjarig overzicht van de totale dividendontvangsten staat in figuur 3.10. Zie figuur 3.12 voor de dividenduitkeringen van deelnemingen over 2024.

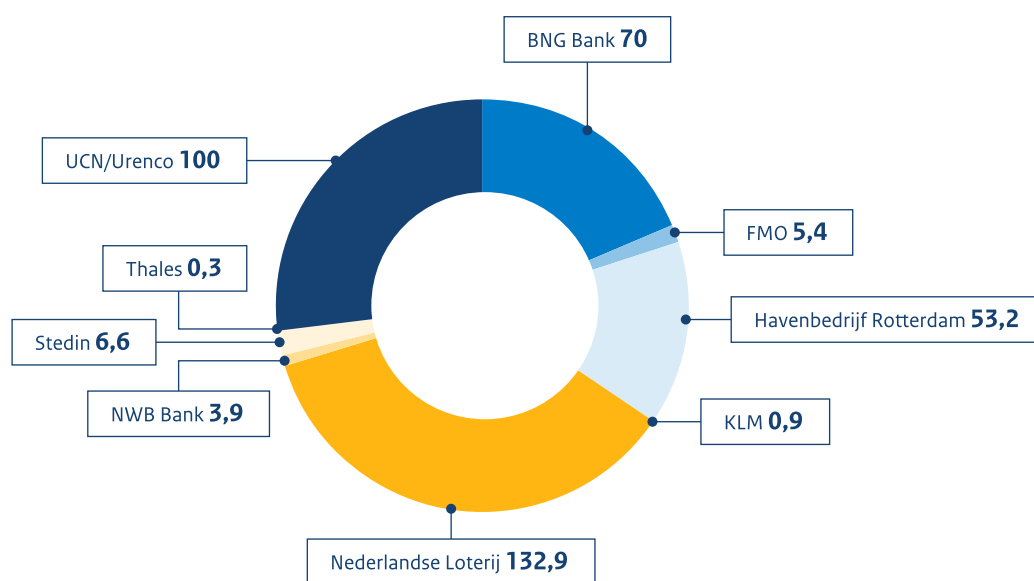
¹³ Kamerstukken II, 2021-2022. 28 165, nr. 370

¹⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen/dashboard-staatsdeelnemingen/handboeken>

Figuur 3.11 Totale dividendontvangsten in € miljoen uit deelnemingen over de tijd



Figuur 3.12 Dividendontvangsten in € miljoen uit deelnemingen



Geen dividend uitgekeerd:

- Air France-KLM
- COVRA
- Gasunie
- Holland Casino
- Invest-International
- Invest-NL
- NS
- Schiphol
- TenneT

4. Deelnemingen onder de loep

Eind 2024 was de staat aandeelhouder in 42 ondernemingen: 20 staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, 2 tijdelijke financiële instellingen waarbij NLFI namens de staat het aandeelhouderschap beheert en 18 beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij de beleidsministers. Dit hoofdstuk bestaat uit overzichten (factsheets) van de afzonderlijke staatsdeelnemingen en beleidsdeelnemingen. Iedere factsheet bestaat uit een algemene omschrijving van het publiek belang dat de deelneming dient, een toelichting op het bestuur van de deelneming en een financieel overzicht met kerncijfers.

Borging publiek belang

Per deelneming is een algemene beschrijving opgenomen met wat de onderneming doet, het publieke belang dat ze dient en hoeveel mensen er werken. Naast de algemene gegevens wordt beschreven wat de belangrijkste ontwikkelingen van 2024 waren en welke specifieke publieke belangen de deelneming borgt. Ook is er aandacht voor de investeringen die door de deelneming aan de aandeelhouder ter goedkeuring zijn voorgelegd. Daarnaast wordt beschreven wat de strategie van de deelneming is. Ten slotte worden (indien van toepassing) de internationale activiteiten beschreven.

Goed ondernemingsbestuur

In dit deel wordt aandacht besteed aan de corporate governance. Hierbij wordt vermeld wat de samenstelling van de rvb en de rvc is en welke wijzigingen zich daarin in 2024 hebben voorgedaan. Bij de beloning van de leden van de rvb is een onderscheid gemaakt tussen het vaste en eventuele variabele deel. De pensioenlasten zijn als component opgenomen. Voor deze beloningsgegevens geldt dat enkel de feitelijk toegekende, reguliere beloningen (inclusief variabele beloning) zijn opgenomen. Een eventuele extra toelichting op de beloningen van bestuurders bij staatsdeelnemingen is te vinden in de jaarverslagen van de deelnemingen.

Het schematische overzicht van de bevoegdheden van de aandeelhouder en de rvc ten aanzien van benoeming, ontslag, schorsing en bezoldiging van de rvb en de rvc is terug te vinden op het dashboard staatsdeelnemingen.

Tot slot wordt gerapporteerd over de voortgang en de inspanningen van de deelnemingen in 2024 op het gebied van MVO. De deelnemingen hebben langetermijn-MVO-doelstellingen geformuleerd in lijn met het publieke belang dat zij vertegenwoordigen, waarbij zij ook aansluiting hebben gezocht bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (SDG's).

Behoud maatschappelijk vermogen

Dit deel van de factsheet bevat financiële kernindicatoren over de balans en de winst- en verliesrekening van de deelneming. Omdat deelnemingen zeer verschillend van aard zijn, kunnen dezelfde indicatoren niet altijd onderling vergeleken worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de solvabiliteitsratio (een ratio van het eigen vermogen ten opzichte van het vreemd vermogen zoals opgenomen in de balans). Deze zal in de regel voor financiële instellingen aanzienlijk lager zijn dan voor niet-financiële instellingen. Voor financiële instellingen is het gebruikelijk om het risicoprofiel van de bezittingen te betrekken in de berekening van de ratio voor de solvabiliteit. Dergelijke indicatoren die samenhangen met het specifieke karakter van een staatsdeelneming zijn opgenomen onder de kop 'Bedrijfsspecifieke kerncijfers' bij de algemene informatie over de deelneming.

4.1 Staatsdeelnemingen

Financiële gegevens staatsdeelnemingen 2024								
Deelneming	Staatsaandeel	Sector	Totaal activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Omzet (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend aan staat uitgekeerd (€ miljoen)	Pay-out ratio
Air France-KLM	9,1%	Transport	36.155	799	31.459	317	0	0%
BNG Bank	50%	Financieel	127.941	4.468	6.946	294	70	47,6%
COVRA	100%	Nucleair	621	38	24	33	0	0%
FMO	51%	Financieel	11.097	3.866	437	297	5,4	3,6%
Gasunie	100%	Energie	11.048	6.400	1.294	70	0	0,0%
Havenbedrijf Rotterdam	29%	Infrastructuur	6.308	4.695	882	274	53,2	51,2%
Holland Casino	100%	Kansspelen	661	169	784	-10	0	0,0%
Invest-International	51%	Financieel	724	693	57	3,5	0	0,0%
Invest-NL	100%	Financieel	910	813	34	-15	0	0,0%
KLM	5,9%	Transport	13.025	917	12.681	69	0,9	25,0%
Nederlandse Loterij	99%	Kansspelen	635	182	724	235	132,9	90,0%
NIO	100%	Financieel	42	1	2	0-	0	0%
NS	100%	Transport	6.421	1.775	3.702	-141	0	0%
NWB Bank	17%	Financieel	78.769	2.094	211	94	3,9	53,2%
Schiphol	70%	Infrastructuur	9.965	3.900	2.245	418	0	0,0%
SRH	100%	Financieel	1.739	1.736	0	-13	0	0,0%
Stedin	12%	Energie	9.074	3.370	2.088	158	6,6	35,4%
Tennet	100%	Energie	55.271	12.403	8.430	867	0	0,0%
Thales	1%	Defensie	1.334	300	763	53	0,3	47,2%
UCN / Ureco	100%	Nucleair	986	986	60	60	100,0	166,7%

Air France-KLM

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	Air France-KLM S.A.
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Parijs
Deelneming sinds	2019
Website	www.airfranceklm.com/en
Belang Nederlandse staat	9,1% (stemrecht: 10,3%) (eind 2024)

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (fte)	78.000	76.000	73.000
Beloningsverhouding	45,68	56,12	18,31
Bezettingsgraad passagiers (%)	87,6	87,3	83,8
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	47,7	46,5	52



Borging Publiek Belang

Beschrijving

In 2004 zijn Air France en KLM gefuseerd tot Air France-KLM. De luchtvaartcombinatie heeft met Schiphol en Paris-Charles de Gaulle twee hubs als thuishavens. De belangrijkste dochters van Air France-KLM zijn Air France en KLM.

2024 in vogelvlucht

In een complex geopolitiek klimaat wist Air France-KLM haar omzet met 4,8% te verhogen tot € 31,5 miljard. Air France-KLM vervoerde 98 miljoen passagiers en 911.000 ton vracht, versterkte haar winstgevendheid en verwierf een belang in de Scandinavische luchtvaartmaatschappij SAS. Ondanks de uitdagingen rond het luchtruim en de Olympische Spelen, werd een operationele marge van 5,1% behaald. Er werd meer dan € 3 miljard geïnvesteerd in vloot-gerelateerde activa. Met 41 nieuwe zuinigere toestellen en sterke prestaties van alle bedrijfsonderdelen, bevestigt Air France-KLM zijn rol als Europese luchtvaartleider én zijn inzet voor duurzaamheid en innovatie.

Publiek belang

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

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

Strategie

In 2019 kondigde CEO B. Smith een nieuwe strategie aan voor 2020-2025. Air France-KLM streeft ernaar om in de voorhoede te staan van een meer verantwoorde Europese luchtvaart: "Wij verenigen mensen voor de wereld van morgen." Air France-KLM verbindt mensen, economieën en culturen, en stimuleert zo groei en sociale vooruitgang. Air France-KLM streeft ernaar een koploper in het Europese luchtvervoer te worden, terwijl zij haar rol als pionier op het gebied van duurzame luchtvaart vervult. Vluchtveiligheid is daarbij een dagelijkse prioriteit en een onvoorwaardelijke belofte aan klanten en medewerkers.

Investeringen

De investeringen van Air France-KLM bedroegen in 2024 € 3,73 miljard. Dit is een toename van € 177 miljoen ten opzichte van 2023. Het grootste deel hiervan ging om vloot-gerelateerde investeringen (€ 3,2 miljard). De investeringen in immateriële activa bedroegen € 195 miljoen en

waren met name gerelateerd aan de aanschaf van software en ICT-ontwikkeling. Investerings in materiële activa anders dan vloot-gerelateerd (€ 322 miljoen) waren hoofdzakelijk gerelateerd aan de aanschaf van industriële apparatuur voor flight operations, onderhoud en ICT. In 2024 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

Buitenlandse activiteiten

Air France-KLM is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van een luchtvaartmaatschappij brengt met zich

mee dat het bedrijf op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat. Air France-KLM heeft daarnaast via Air France en KLM belangen in diverse luchtvaartmaatschappijen, waaronder SAS (in 2024), Kenya Airways en GOL Linhas Aéreas. Air France-KLM heeft in 2023 verder een overeenkomst getekend met GOL Linhas Aéreas Inteligentes om hun commerciële samenwerking voor de komende tien jaar uit te breiden en te versterken, onder meer door elkaar exclusiviteit te verlenen op routes tussen Europa en Brazilië.

Goed ondernemingsbestuur

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

Board of directors

De board of directors bestond eind 2024 uit negentien leden, waarvan twaalf mannen en zeven vrouwen. De heer D.J. van den Berg is op voordracht van de staat sinds 26 mei 2020 (niet-uitvoerend) lid van de board of directors.

Board of directors		Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. B. Smith	CEO	3.425	4.059*	1.175*
mw. A. Couderc	Chair of the Air France-KLM board of directors	212	216	216
mw. G. Avice-Huet	Member of the Audit Committee and member of the Remuneration Committee	50	55	53
dhr. D. Dague	Board director representing the employees	45	35	-
mw. C. Fornaro	Board director appointed as proposed by the French State	53	10	-
mw. L. M. T. Boeren	Member of the Audit Committee and the Sustainable Development & Compliance Committee	60	60	60
dhr. P. Bouchiat	Board director appointed as proposed by the French State	45	42	8
mw. I. Bouillot	Chair of the Audit Committee and member of the Remuneration Committee	57	57	54
dhr. Y. Leriche	Board director appointed as proposed by the French State	38	16	-
dhr. M. Delli-Zotti	Board director representing the flight deck crew employee shareholders	46	48	18
dhr. A. Bellemare	Permanent representative of Delta Air Lines, member of the remuneration committee	50	51	52
mw. A. Idrac	Chair of the Sustainable Development & Compliance Committee	45	41	48
mw. F. Parly	Member of the Audit Committee and of the Remuneration Committee	43	-	-
dhr. N. Foretz	Board director representing the Ground Staff and Cabin Crew employee shareholders	48	15	-
dhr. W. Draijer	Board Director	27	-	-
dhr. T. Tilgenkamp	Board director representing the employees	52	52	50
dhr. D.J. van der Berg	Board director appointed as proposed by the Dutch State. Member of the Sustainable Development & Compliance Committee	50	52	50
dhr. J. Wang	Representative of China Eastern Airlines. Member of the Sustainable Development & Compliance Committee	37	47	43
dhr. A. R. Wynaendts	Chair of the Remuneration Committee and member of the Appointments and Governance Committee	60	57	55

* Dit bedrag is inclusief de uitgestelde betaling van de variabele vergoeding over 2021.

In 2023 was dhr. B. Smith als CEO gerechtigd tot een bedrag van € 4.169.954.

** In 2022 was dhr. B. Smith als CEO gerechtigd tot een bedrag van € 4.235.149.

In overeenstemming met het besluit van de Europese Commissie van 5 april 2021 in zaak nr. SA.59913 betreffende de herkapitalisatie van Air France en Air France-KLM, werd namelijk beslist dat er geen lange termijn variabele vergoeding kan worden uitbetaald aan de CEO zolang niet ten minste 75% van de herkapitalisatiemaatregelen is terugbetaald.

Raad van commissarissen

Niet van toepassing. Air France-KLM heeft een one-tier board. Dit houdt in dat bestuurders en commissarissen zijn verenigd in één raad, de board of directors.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2024 stond Air France-KLM voor het twintigste jaar op rij in de Dow Jones

Sustainability Index. Ook kende het duurzaamheidsbeoordelingsbureau Ecovadis Air France-KLM de Gold Medal toe. Air France-KLM behoort hiermee bij de beste 5% van de beoordeelde ondernemingen. CDP* kende Air France-KLM een B-rating toe (bewustzijnsniveau) voor de vragenlijst over klimaatverandering.

De doelstelling van Air France-KLM is om tegen 2030 (in vergelijking met 2019) 30% CO₂-reductie te bewerkstelligen, onder meer door vlootvernieuwing, het gebruik van duurzame vliegtuigbrandstoffen en eco-piloting. Volgens de SBTi is deze doelstelling in lijn met het Parijs-akkoord.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langtermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Werkcondities	Het aanbieden van gekwalificeerde, waardevolle banen en het bevorderen van de inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers via opleiding. Het stimuleren van indirecte werkgelegenheid en activiteit in de volledige toeleveringsketen.	Impact: Onvoldoende ruime arbeidsvoorwaarden zouden kunnen zorgen voor druk op het privéleven. Bovendien kan personeel lichamelijk worden blootgesteld aan risico's wanneer er onvoldoende veiligheidsmaatregelen genomen zouden worden. Financieel: Betere arbeidsvoorwaarden kunnen leiden tot hogere personeelskosten. Ook kunnen onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden leiden tot conflicten of stakingen met financiële gevolgen.
	Circulair ondernemen	Het ondersteunen van verantwoorde consumptie en productie via afvalvermindering en verantwoorde catering, in nauwe samenwerking met leveranciers wereldwijd. Het toepassen van de principes van de circulaire economie door afval te verminderen, her te bestemmen en te recyclen.	Impact: Air France-KLM heeft significante afvalstromen als gevolg van haar operaties en daarmee een grote impact op het onderwerp circulariteit. Financieel: Air France-KLM investeert in verpakkingen, de toeleveringsketen en slimme technologie om de juiste hoeveelheden voedsel te bepalen per vlucht.
	Klimaatactie	Het uitvoeren van ons transitieplan, gericht op het terugdringen van onze uitstoot van CO ₂ en onze impact op klimaatverandering, via onder andere het vernieuwen van onze vloot, het gebruiken van Sustainable Aviation Fuel (SAF), het verbeteren van operationele maatregelen en het bevorderen van intermodaliteit.	Impact: Air France-KLM stoot middels haar vliegoperaties een significante hoeveelheid CO₂ uit. Financieel: Air France-KLM investeert in nieuwere, schonere vliegtuigen en KLM maakt bovengemiddeld gebruik van SAF, een relatief kostbare brandstof.

* De non-profitorganisatie CDP is een wereldwijd platform voor bedrijven om hun CO₂-voetafdruk te rapporteren. De CDP-score wordt wereldwijd gebruikt om de milieuprestaties van bedrijven te meten, ambitieuze doelen te stellen en bewijs te leveren van voortgang op het gebied van duurzaamheid.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Air France-KLM bedroeg €36,15 miljard per eind 2024 (2023: €34,49 miljard). In 2024 realiseerde Air France-KLM een omzet van ruim €31,5 miljard (2023: €30 miljard) en een resultaat na belastingen van €1,7 miljard (2023: €1,2 miljard). De stijging in omzet werd onder meer gedreven door een capaciteitsverhoging van 3,6%. De daling in winstgevendheid komt door enkele verstoringen, zoals operationele uitdagingen en de Olympische Spelen. De solvabiliteit van Air France-KLM is gestegen naar 2,7% (2023: 1,45%). Net als in voorgaande jaren keerde Air France-KLM in 2024 geen dividend uit.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	36.155	34.490	32.305
Eigen vermogen	799	500	-2.480
Vreemd vermogen	25.356	33.990	34.785
Inkomsten	31.459	30.017	26.393
Winst	317	934	728
Dividend*	0	90	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	2,2	1,45	-7,7
Rendement op gemiddeld eigen vermogen**	48,8	-94,3	-23,1
Pay-out ratio (%)	0	0	0

- * Per 31 december 2023 en in de context van de beëindiging van de Franse herkapitalisatie-staatssteun op grond van de tijdelijke kaderregeling COVID-19 van de EU, betaalde de Groep een compensatie van € 90 miljoen aan de Franse staat voor de aandelen waarop in april 2021 was ingeschreven. Deze betaling werd beschouwd als een dividendbetaling en werd daarom opgenomen in het eigen vermogen volgens de IFRS-principes.
- ** In 2023 en 2023 was het eigen vermogen van Air France-KLM negatief waardoor de uitkomst van de berekening voor rendement op gemiddeld eigen vermogen ook negatief is. Air France-KLM was in deze jaren wel winstgevend.

BNG Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	480	475	395
Beloningsverhouding	3,87	4,07	4,15
Renteresultaat (€ miljoen)	536	563	481
Verstrekte kredieten (€ miljoen)	94.594	90.863	90.053
Naar risico gewogen activa (€ miljoen)	10.294	9.564	11.403
BIS-ratio Tier 1 (verhouding tussen eigen vermogen en balanstotaal) (%)	43	46	37



Borging Publiek Belang

Beschrijving

BNG Bank N.V. is in 1914 opgericht als de Gemeentelijke Credietbank door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De belangrijkste klanten van BNG Bank zijn (decentrale) overheden, woningbouwcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. De bank biedt een breed pakket aan dienstverlening aan, waaronder kredietverlening, betalingsverkeer en duurzame projectfinanciering. Ook verschaft BNG Bank financiering voor diverse maatschappelijke projecten, voornamelijk op het gebied van energie en infrastructuur. Eind 2024 had BNG Bank 478 medewerkers in dienst.

2024 in vogelvlucht

De langlopende kredietportefeuille is in 2024 met € 3,9 miljard gestegen tot € 93,0 miljard. In 2024 verstrekte BNG Bank aan haar klanten voor € 11,7 miljard aan nieuwe langlopende leningen. Daarmee namen de verstrekte langlopende

leningen in 2024 met € 0,4 miljard toe ten opzichte van 2023.

De bank kon in 2024 voldoende financiering aantrekken en goede transacties doen qua volume, looptijd en prijsstelling. Deze gunstige financieringsvoorwaarden heeft BNG Bank doorgegeven aan klanten in de vorm van voordelige leningen. Dat de leningen van BNG Bank tot de voordeligste behoren, vertaalt zich direct in lagere kosten voor haar klanten en een hoger maatschappelijk rendement. Dat komt uiteindelijk de Nederlandse burger ten goede.

Publiek belang

BNG Bank verzorgt op rendabele wijze financiële dienstverlening tegen lage tarieven voor overheden en instellingen uit de semipublieke sector. Dit doet BNG Bank door tegen lage kosten financiering op te halen op de internationale geld- en kapitaalmarkten. Dit voordeel geeft het zoveel als mogelijk door aan haar klanten

in de semipublieke sector. Hiermee zorgt BNG Bank dat de kosten van maatschappelijke voorzieningen zo laag mogelijk blijven. Dit publieke belang wordt naast het aandeelhouderschap van de staat geborgd door wet- en regelgeving zoals de Wet op het Financieel Toezicht, de Provinciewet en de Gemeentewet.

Strategie

In 2023 heeft BNG Bank haar strategie herijkt en de strategische koers voor de periode 2024 – 2026 geformuleerd. Bij het herijken van de strategie is de missie gelijk gebleven: BNG Bank wordt gedreven door maatschappelijke impact.

BNG Bank heeft voor de periode 2024 tot en met 2026 de volgende ambitie geformuleerd: wij willen de belangrijkste financier van het publieke domein zijn om Nederland socialer en duurzamer te maken. Deze ambitie heeft BNG Bank vertaald in concrete acties en doelen met

een duidelijke focus op de kernthema's van de bank, onder andere op het gebied van energie via warmtenetten, sociale infrastructuur, optimale klantbediening, IT-infrastructuur en duurzaamheid.

Investeringsen

BNG Bank heeft in 2024 geen investeringen gedaan waarvoor toestemming van de aandeelhouders nodig is. Het verstrekken van kredieten vormt verreweg de belangrijkste activiteit van BNG Bank.

Kredietverlening is voor de bank de kern van de operationele activiteiten, hiervoor is geen instemming van de aandeelhouders nodig.

Buitenlandse activiteiten

BNG Bank financiert zich op de internationale geld- en kapitaalmarkten, maar de nieuwe kredietverlening is sinds 2010 volledig gericht op de Nederlandse markt. De bestaande kredietverlening aan buitenlandse klanten wordt afgebouwd.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee vrouwen en een man. Per 1 oktober 2024 is mevrouw Risch benoemd tot CEO en voorzitter van de rvb.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. P.C. Risch (per 01-10-2024)	CEO	91	-	6	1	91	-	-
mw. G.J. Salden (tot 01-06-2024)	CEO	151	-	10	5	151	348	332
dhr. O.J. Labe (CEO a.i. per 01-06-2024/ tot 30-09-2024)	CFO	386	-	25	4	386	370	353
mw. C.A.M. van Atteveldt	CRO	311	-	25	4	311	313	303

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. H. Arendse	Voorzitter	48	46	46
mw. F. de Vries	Vicevoorzitter	43	41	38
dhr. J.C.M. van Rutte (tot 25-04-2024)	Lid	13	37	35
mw. K.T. Bergstein	Lid	46	44	39
dhr. J.B.S. Conijn (tot 25-04-2025)	Lid	15	44	39
mw. M. Elsinga (per 25-04-2024)	Lid	26	-	-
mw. M.E.R. van Elst	Lid	38	37	35
dhr. L.K. Geluk	Lid	43	41	36
dhr. C. Korthout (per 25-04-2024)	Lid	34	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en vier vrouwen. Dhr. Korthout en mw. Elsinga zijn in 2024 toegetreden tot de rvc. De heren Conijn en Van Rutte zijn conform rooster van aftreden teruggetreden.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

MVO heeft een centrale plek in de strategie van BNG Bank. Met haar financieringen wil BNG Bank Nederland socialer en duurzamer maken. Sturing op MVO-doelstellingen vindt plaats via zowel kredietverlening en funding, als eigen bedrijfsvoering.

Daarnaast heeft BNG Bank in samenwerking met onder andere decentrale overheden en hun koepels de Handreiking Duurzaamheidsrapportage ontwikkeld die decentrale overheden helpt bij het opstellen van gestandaardiseerde duurzaamheidsdata. Op die manier stuurt BNG Bank niet enkel op het behalen van eigen MVO-doelstellingen,

maar ook op het behalen van MVO-doelstellingen in de keten.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Energie	Het financieren van de energietransitie in Nederland.	Impact: Financiering door BNG Bank van de opwekking van duurzame energie en energie-infrastructuur draagt bij aan het betaalbaar maken van duurzame energie. Financieel: De groeiende markt voor duurzame energie en infrastructuur genereert een stabiel rendement.
	Gemeenschappen	Het verlenen van betaalbare en beschikbare financiering aan klanten in het Nederlandse publieke domein. Het financieren van het bouwen en verduurzamen van sociale huisvesting.	Impact: BNG Bank bevordert de toegang tot sociale huisvesting, onderwijs, zorg, cultuur, sport en openbaar vervoer, wat bijdraagt aan de welvaart in Nederland. Financieel: Het financieren van publieke voorzieningen in Nederland voorziet BNG Bank van een stabiel bedrijfsmodel.
	Klimaatverandering	In 2050 netto nul CO ₂ -uitstoot hebben in onze waardeketen.	Impact: BNG Bank financiert investeringen van klanten om CO₂-uitstoot te verminderen, zoals door het vergroten van energie-efficiëntie van woningen en maatschappelijk vastgoed. Financieel: Klimaatverandering brengt financiële risico's met zich mee voor BNG Bank, bijvoorbeeld door waardevermindering of overstromingsrisico's bij klanten.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van BNG Bank bedroeg € 127,9 miljard per eind 2024 (2023: € 115,5 miljard). In 2024 realiseerde BNG Bank een nettowinst van € 294 miljoen (2023: € 254 miljoen). De stijging van de omzet is het gevolg van een groei in de leningenportefeuille en de hogere liquiditeitsopslagen in de publieke sector markt. De CET-1 ratio van BNG Bank is gedaald naar 40,0% (2023: 43,0%). In 2024 komt het dividend uit op € 140 miljoen. Dit is 50% van de voor uitkering beschikbare winst, in lijn met het dividendbeleid van BNG Bank.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	127.941	115.540	112.074
Eigen vermogen	4.468	4.412	4.306
Vreemd vermogen	123.473	111.128	107.768
Inkomsten	6.946	6.476	4.162
Winst	294	254	300
Dividend	140	120	139
Ontvangen door staat	70	60	70
Solvabiliteitsratio (%)	3,5	3,8	3,8
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	6,6	5,8	6,9
Pay-out ratio (%)	47,6	47,2	46,3

Financiële indicatoren en doelstellingen

Conform het handboek Financiële Positie heeft BNG Bank in 2024 een set financiële indicatoren en doelstellingen afgesproken. In deze onderstaande tabel wordt de set weergegeven met de doelstellingen aan de hand van een bandbreedte.

Soort indicator	Indicator	Doelstelling 2024	Ondergrens doelstelling 2024	Bovengrens doelstelling 2024	Behaald resultaat	Voortschrijdend gemiddelde
Rendement	Rendement op het eigen vermogen	Risicovrije rente met opslag van 1%, met een ondergrens van 3%	3%	-	6,4%	-
Operationeel	Cost-to-income ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	27%	32,4%
Balans	Common equity tier 1 ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	40%	37,0%
Balans	Leverage ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	12%	12,2%
Balans	Net stable funding ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	139%	126%

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal medewerkers (# fte)	79,1	74,4	68,1
Beloningsverhouding	4,1	4,2	3,2
Totale volume opgeslagen laag- en middelradioactief afval (m³)	38.570	38.355	38.150
Totale volume opgeslagen hoogradioactief afval (m³)	112,1	111,5	110,9
Aantal bezoekers voorlichtingscentrum	1.827	3.306	1.568
Stralingsdosis aan de terreingrens (% van de toegestane limiet)	86	85	79



Borging Publiek Belang

Beschrijving

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

2024 in vogelvlucht

In 2024 speelde COVRA een centrale rol in het Nederlandse nucleaire beleid. Zo presenteerde COVRA het 'Masterplan 2050', waarin werd vastgesteld dat het

huidige terrein voldoende ruimte biedt voor opslag tot circa 2100. Daarnaast introduceerde de ANVS nieuwe richtlijnen voor tarieftoetsing. Ook verwelkomde COVRA haar 50.000ste bezoeker. Tot slot bereikte op 19 november 2024 de bouw van het Multifunctioneel Opslag Gebouw (MOG) van COVRA zijn hoogste punt. Het MOG is bedoeld voor de opslag van laag- en middelradioactief afval, met een capaciteit van 4.000 m³ en een ontwerp-levensduur van minstens 100 jaar.

Publiek belang

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

verzamelen, verwerken en langdurig op te slaan. Naast veiligheid zijn langetermijnverantwoordelijkheid, transparantie en participatie en eerlijke beprijzing ook het publiek belang. Deze belangen worden naast publiek aandeelhouderschap, ook geborgd door het beleid voor radioactief afval zoals uiteengezet in het Nationale Programma Radioactief Afval en door de Kernenergiewet 1963 en de daarop gebaseerde besluiten.

Strategie

COVRA beheert op veilige en verantwoorde wijze het Nederlandse radioactieve afval om mens en milieu te beschermen. De organisatie streeft ernaar een professioneel bedrijf, een integrale dienstverlener en hét kennisloket voor radioactief afval te zijn. Met een planningshorizon van meer dan 100 jaar richt de strategie zich op het inzamelen, verwerken, opslaan en bewaken van afval, het voorbereiden van

eindberging en het beheren van de financiële middelen, evenals het adviseren van klanten. Deze langetermijnstrategie, gericht op duurzaamheid en veiligheid, wordt in 2025 herijkt om aan te blijven sluiten bij technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Investeringsen

COVRA heeft de aandelen verkregen van B.V. Gemeenschappelijke Kernenergiecentrale Nederland (GKN), de beheerder van de stilgelegde kerncentrale Dodewaard. Deze kwamen van N.V. Elektriciteits-Produktiemaatschappij Zuid-Nederland (NEA), die haar volledige eigen vermogen van circa € 77 miljoen

toevoegde aan de reeds bij GKN aanwezige € 85 miljoen. Het beschikbare budget voor ontmanteling bedraagt daarmee circa € 162 miljoen. COVRA wordt verantwoordelijk voor het langjarig beheer en de veilige ontmanteling van de centrale, met als doel dit efficiënt en tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten uit te voeren.

Buitenlandse activiteiten

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

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

COVRA had eind 2024 één bestuurder: dhr. J. Boelen. In 2024 bleef het bestuur ongewijzigd.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. J. Boelen	Directeur	255	-	54	-	255	254	186

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. R.M.M. Fonville	Voorzitter	25,9	25,9	22,7
mw. M.J.A. van der Hoeven	Lid	18,1	18,1	15,9
mw. F.E. Leene	Lid	18,1	18,1	15,9
dhr. S.J. de Jong	Lid	18,1	9,1	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee vrouwen en twee mannen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

COVRA beheert radioactief afval op een veilige, duurzame en transparante manier. De organisatie draagt bij aan de SDG's, zoals gezondheid (SDG 3) en verantwoorde

productie (SDG 12), en monitort prestaties via Kritische Prestatie Indicatoren volgens GRI-standaarden. Een aansprekend voorbeeld is de bouw van het Multifunctioneel Opslag Gebouw, dat bijdraagt aan het materiële thema 'Veilige en duurzame

afvalverwerking'. Dit gebouw is ontworpen voor langdurige en veilige opslag van radioactief afval, met een levensduur van minstens 100 jaar.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Verontreiniging	Voldoende opslag- en verwerkingscapaciteit.	Impact: Voldoende opslag- en verwerkingscapaciteit kan bijdragen aan afvalminimalisatie en vermindering van milieuschade. Financieel: -
	Klimaatverandering	Voldoende opslag- en verwerkingscapaciteit.	Impact: - Financieel: De ambitie van Nederland om klimaatneutraal te worden kan leiden tot een grotere vraag naar opslagcapaciteit bij COVRA.
	Verontreiniging	Voldoende opslag- en verwerkingscapaciteit.	Impact: - Financieel: De ambitie van Nederland om klimaatneutraal te worden kan leiden tot een grotere vraag naar opslagcapaciteit bij COVRA.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van COVRA bedroeg € 621 miljoen per eind 2024 (2023: € 353 miljoen). Deze stijging in activa komt door de overname van GKN als 100% dochteronderneming. In 2024 realiseerde COVRA een omzet van ruim € 24 miljoen (2023: € 17 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 33 miljoen (2023: € 18 miljoen). De stijging in omzet is het gevolg van een toename van ontvangen radioactief vast afval en betoncontainers. De stijging in winstgevendheid komt door de omzetstijging, maar voornamelijk door een stijging in het beleggingsrendement. De solvabiliteit van COVRA is gestegen naar 6,1% (2023: 1,3%) als gevolg van een positief nettoresultaat waardoor het eigen vermogen flink gestegen is. In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	621	353	325
Eigen vermogen	38	5	-13,1
Vreemd vermogen	583	348	329
Inkomsten	24	17	19
Winst	33	18	-63
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	6,1	1,3	-4
Rendement op gemiddeld eigen vermogen*	0	0	0
Pay-out ratio (%)	0	0	0

* Vanwege grote schommelingen in het eigen vermogen van COVRA door fluctuaties van beleggingsresultaten wordt deze indicator niet ingevuld.

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	866	773	661
Total capital ratio	21,3%	23,0%	24,9%
Equity portefeuille (€ miljard)	2,9	2,7	2,6
Leningenportefeuille (€ miljoen)	5,8	4,9	5,1



Borging Publiek Belang

Beschrijving

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

2024 in vogelvlucht

Ondanks de wereldwijde economische en geopolitieke turbulentie wist FMO in 2024 goede resultaten neer te zetten. Niet alleen steeg de winst ten gevolge van nieuwe investeringsmogelijkheden die ontstonden doordat andere commerciële banken zich terugtrokken, maar ook vanwege de stijgende dollarkoers vergeleken met

de euro. Bovendien leidde de in 2022 ingezette strategie tot 1) focus op zowel impact als resultaat, 2) geografische focus en 3) focus op drie markten. Er werden meer nieuwe investeringen gedaan dan in 2023 en er werd meer impact gerealiseerd op projecten die het terugdringen van ongelijkheid en klimaatadaptaties, werkgelegenheid en duurzame groei stimuleren. Met de verschillende investeringen droeg FMO bij aan het creëren van naar schatting 890.000 nieuwe banen en het voorkomen van 2.130 kiloton aan CO₂-uitstoot.

Publiek Belang

Het publiek belang van FMO is het bevorderen van duurzame economische groei in ontwikkelingslanden. FMO vermindert de armoede in deze landen door de private sector te versterken. Het uitgangspunt van FMO is dat de activiteiten additioneel zijn: FMO verleent alleen financiële diensten voor zover de markt daar niet, in onvoldoende mate of niet op redelijke voorwaarden in voorziet. FMO levert een

bijdrage aan de SDG's en werkt daarbij als hefboom door private kapitaalstromen te mobiliseren voor de SDG's. Het publiek belang wordt geborgd door de overeenkomst tussen de staat en FMO. Hierin zijn onder andere de beleidsuitgangspunten van de ontwikkelingsbank opgenomen.

Strategie

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

FMO's belangrijkste doel is om partijen te financieren die positieve impact hebben op SDG 8 (waardig werk en economische groei), SDG 10 (verminderen ongelijkheid) en SDG 13 (klimaatactie). FMO focust zich op de sectoren (i) agri-business, voedsel en bosbouw, (ii) (duurzame) energie en (iii) financiële instellingen. Geografisch richt

FMO zich op Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Een ander belangrijk onderdeel van de strategie is dat FMO streeft naar een CO₂-neutrale operatie in 2050.

Investeringsen

Omdat kredietverlening voor FMO de kern van de operationele activiteiten vormt, is hiervoor in principe geen instemming van de aandeelhouders nodig. Enkel investeringen boven de investeringsdrempel van € 360 miljoen dienen te worden voorgelegd. FMO heeft in 2024 geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd. In 2024 heeft FMO in totaal voor € 2,2 miljard aan eigen nieuwe investeringen gedaan (2023: € 1,9 miljard). Daarnaast heeft FMO voor rekening van de overheidsfondsen, die FMO beheert onder andere voor het ministerie van Buitenlandse Zaken,

€ 285 miljoen geïnvesteerd (2023: € 258 miljoen). Het volume van gemobiliseerde investeringen van (onder andere) institutionele beleggers en reguliere banken was in 2024 € 1,4 miljard (2023: € 528 miljoen).

Buitenlandse activiteiten

FMO investeert vanwege haar doelstelling uitsluitend in het buitenland. FMO investeert in 85 landen. Het grootste gedeelte van de portefeuille, inclusief investeringen namens publieke fondsen en gemobiliseerd kapitaal, is in Afrika (€ 5 miljard) en Latijns-Amerika (€ 3,2 miljard), Azië (€ 3,2 miljard) en Europa en Centraal-Azië (€ 2,5 miljard). Investeringen van FMO komen ten goede aan bedrijven en ondernemers in ontwikkelingslanden en opkomende economieën.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit drie mannen en twee vrouwen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023 (vast plus variabel)	Totaal 2022 (vast plus variabel)
dhr. M.A.S. Jongeneel	CEO	327	9	44	-	336	312	317
mw. F. Bouaré	CFOO	278	8	49	-	286	266	278
mw. F. Vossen	CRO	278	14	29	-	292	266	90
dhr. H.J. de Ruijter	CCIO	278	17	43	-	295	266	272
dhr. P. Maila	CCIO	278	5	27	-	283	266	22

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. D.J. van den Berg	Voorzitter	30	29	28
dhr. D. Agble	Lid	21	21	-
dhr. J.V. Timmermans	Lid	22	22	21
mw. M. Demmers	Lid	25	24	23
mw. R. van Haeringen	Lid	25	24	23
mw. E.E. Lore (per 24-04-2024)	Lid	17	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en drie vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

FMO is een toegewijd voorstander van MVO. Voor FMO is het opbouwen van een portefeuille van € 22,3 miljard gewijd aan duurzame economische groei en duurzame banen een belangrijke lange-termijn-doelstelling. Een voorbeeld daarvan is het Ghanese HPW Fresh & Dry, een producent van gedroogd fruit die levert aan super-

markten wereldwijd. HPW zet zich in tegen verspilling door beschadigd fruit, dat anders zou worden weggegooid, te verwerken tot gezonde snacks. Het bedrijf is de hoeksteen voor de lokale economie en de belangrijkste werkgever in de regio. Met FMO's lening uit het Nederlandse overheidsfonds Building Prospects werd de fabriek uitgebreid, waardoor de productie kon worden opgevoerd en voedsel-

verspilling drastisch is verminderd. Dankzij de steun van FMO zijn er 450 nieuwe banen gecreëerd, met salarissen die ruim boven het minimumloon liggen. Daarnaast biedt het bedrijf voorzieningen voor vrouwelijke werknemers en vaste contracten – een zeldzaamheid in een sector die traditioneel afhankelijk is van seizoensarbeid.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Goede banen en duurzame economische groei	Het opbouwen van een portefeuille van 22,3 miljard gewijd aan duurzame economische groei en duurzame banen.	Impact: Eind 2024 heeft FMO een portfolio van € 15,5 miljard op het terrein van goede banen en duurzame economische groei. Financieel: Een blijvend aandachtspunt is het mitigeren van sociale, milieu- en governance-risico's (met onder andere aandacht voor werknemersrechten), niet alleen vanwege de potentiële financiële gevolgen voor FMO, maar ook omdat deze een risico vormen voor het creëren van duurzame positieve impact.
	Minder ongelijkheid	Het opbouwen van een portefeuille van € 10 miljard gewijd aan het tegengaan van ongelijkheid.	Impact: Eind 2024 heeft FMO een portfolio van € 6,1 miljard op het terrein van het tegengaan van ongelijkheid. Financieel: Een blijvend aandachtspunt is het mitigeren van sociale, milieu- en governance-risico's (met onder andere aandacht voor mensenrechten en de rechten van lokale stakeholders), niet alleen vanwege de potentiële financiële gevolgen voor FMO, maar ook omdat deze een risico vormen voor het creëren van duurzame positieve impact.
	Klimaatactie	Het opbouwen van een portefeuille van € 10 miljard gewijd aan klimaatactie.	Impact: Eind 2024 heeft FMO een portfolio van € 5,9 miljard op het terrein van klimaatactie. Financieel: Stresstests tonen aan dat FMO bestand is tegen materiële klimaatrisico's. Uit de test bleek een beperkte impact op liquiditeit; de kapitaalpositie is sterk genoeg.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Van 1999 tot en met 2005 heeft de staat in totaal € 658 miljoen kapitaal in FMO gestort. Hiermee heeft de staat 99% van FMO’s gestorte eigen vermogen verschaft. Inmiddels is het totale eigen vermogen van FMO door ingehouden winsten gegroeid tot ruim € 3,9 miljard (2023: € 3,5 miljard). FMO heeft in 2024 een nettowinst geboekt van € 297 miljoen (2023: € 65 miljoen). Een aanzienlijke verhoging die het resultaat is van meer focus op basis van de strategie en gunstige valutaontwikkelingen. Het rendement op eigen vermogen is in 2024 8,1% (met een vijfjaarsgemiddelde van 3,7%) (2023 1,9% en een vijfjaars gemiddelde van 2,9%). Over het jaar 2024 keert FMO € 11 miljoen dividend uit (2023: € 2,1 miljoen). De kredietwaardigheid van FMO is in 2024 gelijk gebleven: AAA (Fitch en S&P). De getallen in de tabel betreffen de eigen balans en omvatten niet de middelen die FMO namens donoren (zoals het ministerie van Buitenlandse Zaken) beheert.

Vermogenspositie, rendement en dividend		Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022	
Totaal activa	11.097	10.282	9.899	
Eigen vermogen	3.866	3.513	3.448	
Vreemd vermogen	7.231	6.769	6.451	
Inkomsten	437	251	338	
Winst	297	65	1	
Dividend	11	2,1	0	
Ontvangen door staat	5,4	1	0	
Solvabiliteitsratio (%)	34,8	34,1	34,8	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	8,1	1,9	0	
Pay-out ratio (%)	3,6	3	0	

Gasunie

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	3.131	2.793	2.331
Transportvolume gas (TWh)	887	973	1.108
LNG-invoer (TWh)	371	332	-
Transportonderbrekingen	1	1	4
% Reductie methaanemissies ten opzichte van basisjaar 2020	-31	-21	-13



Borging Publiek Belang

Beschrijving

N.V. Nederlandse Gasunie (Gasunie) is in 1963 opgericht. De kernactiviteiten omvatten de exploitatie en het beheer van gas- en andere energie-infrastructuur in Nederland en Duitsland. Gasunie richt zich steeds meer op de ontwikkeling van duurzame energieoplossingen, zoals waterstof- en CO₂-infrastructuur, naast haar bestaande gastransportactiviteiten. Het netwerk van Gasunie is één van de grootste gastransport-hogedruknetten in Europa en bestaat uit ongeveer 15.500 kilometer pijpleiding in Nederland en Noord-Duitsland, tientallen installaties en ongeveer 1.300 gasontvangststations.

2024 in vogelvlucht

In 2024 heeft Gasunie belangrijke stappen gezet in de energietransitie in Nederland en Duitsland en een nieuwe strategie tot en met 2030 vastgesteld. Met haar energie-infrastructuur brengt Gasunie aardgas, CO₂, waterstof, groen gas en warmte samen. Er werden in 2024 meerdere investeringen goedgekeurd, zoals de

uitbreiding van het gasnetwerk in Duitsland voor transport vanuit LNG-terminals en de definitieve goedkeuring van German LNG. Gasunie bouwde in 2024 onder andere aan CO₂-infrastructuur (Porthos), het Waterstofnetwerk Nederland in de Rotterdamse regio, en een vierde LNG-opslagtank bij Gate-terminal. Naast deze ontwikkelingen, heeft de exploitatie van het aardgasnet in Nederland en Duitsland onverminderd de aandacht van Gasunie.

Publiek belang

Het publiek belang van Gasunie bestaat uit het borgen van leveringszekerheid, veiligheid, betrouwbaarheid en betaalbaarheid bij het transport van aardgas, CO₂, warmte en waterstof. Gasunie levert daarbij, waar toegestaan binnen de Europese en Nederlandse wettelijke kaders, een bijdrage aan de ontwikkeling van energie-infrastructuur die noodzakelijk is voor de energietransitie. De infrastructuur is non-discriminatoire en open-access, wat

betekent dat Gasunie als transportnetbeheerder alle gebruikers gelijk behandelt. Het publieke belang wordt gewaarborgd door publieke aandeelhouderschap en toezicht van de ACM, evenals regelgeving zoals de Gaswet, het Besluit milieutaak gasbedrijven, het Besluit stimulering duurzame energieproductie en het Besluit leveringszekerheid.

Strategie

In 2024 heeft Gasunie haar strategie vernieuwd om de transitie van een aardgastransportbedrijf naar een breed energie-transportbedrijf te versnellen. De strategie rust op de pijlers efficiënte gasinfrastructuur, een geïntegreerd energiesysteem, versneling van waterstof- en CO₂-waardeketens en excellente uitvoering van energieprojecten. Belangrijke principes bij de uitvoering van de strategie blijven leveringszekerheid, open access, betaalbaarheid en grensoverschrijdende infrastructuur. Met deze strategie draagt Gasunie bij aan een geïntegreerd systeem voor nieuwe energie.

Goed ondernemingsbestuur

Investerings

In 2024 heeft de staat als aandeelhouder meerdere investeringen goedgekeurd voor Gasunie. Deze investeringen zijn gericht op het waarborgen van de leveringszekerheid. Op de korte termijn is dit vooral gericht op leveringszekerheid via aardgas, in de toekomst via waterstof. Dit omvat het principebesluit voor de mede-ontwikkeling van een landelijk waterstofnetwerk in Duitsland (Kernnetz) en het investeringsbesluit voor het eerste deeltraject van dat netwerk. Daarnaast zijn voorbereidingsbudgetten goedgekeurd voor waterstofprojecten in Nederland. Ook zijn investeringen in de aardgasinfrastructuur in Noord-Duitsland goedgekeurd.

Buitenlandse activiteiten

Gasunie beheert een gastransportnetwerk in Noord-Duitsland en heeft belangen in internationale pijpleidingen, zoals BBL (Nederland-VK) en Nord Stream (Oostzee). Na sabotage is Nord Stream sinds september 2022 buiten gebruik, en Gasunie heeft de waarde van haar 9% belang op nihil gezet. Sinds 2024 ontwikkelt Gasunie een waterstofnetwerk in Noord-Duitsland. Deze buitenlandse activiteiten versterken de Europese gas- en waterstofmarkt en de leveringszekerheid voor Nederland, vooral nu de Groningse gasproductie is gestopt en de Noordzeevoorraden afnemen. Risico's voor deze activiteiten omvatten regulering en vraag naar transportcapaciteit.

Raad van bestuur

Per 1 maart 2024 is mw. Terpstra benoemd tot CEO en voorzitter van de rvb. De rvb bestond daarmee eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. W. Terpstra (per 01-03-2024)	CEO	328	-	44	9	380	-	-
mw. J. Hermes (van 01-11-2023 t/m 01-03-2024 waarnemend CEO)	CFO	354	53	86	1	407	398	348
dhr. J.A.F. Coenen	Directeur Business Development & Deelnemingen	308	47	75	17	355	244	-
dhr. B.J. Hoevers	Directeur GTS	314	47	77	12	361	354	316

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022	
dhr. D.M. Samson (per 01-07-2024)	Voorzitter	19	-	-	
dhr. T.H.J.J. van der Hagen	Vicevoorzitter	32	23	-	
mw. A.L.M. Mutsaers	Lid	29	29	26	
mw. C. Wielinga	Lid	33	32	29	
dhr. G.A.J. Dubbeld (per 04-03-2024)	Lid	28	-	-	
dhr. J. Meier	Lid	36	35	31	
dhr. A.S. Visser	Lid	33	32	29	

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vijf mannen en twee vrouwen. De heer Samson en Dubbeld zijn in 2024 toegetreden tot de rvc.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

2025 is het eerste jaar dat Gasunie rapporteert volgens de CSRD. Gasunie heeft een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd en rapporteert over zes materiële thema's:

energietransitie, emissies, circulaire economie, leveringszekerheid, veiligheid en welzijn van medewerkers. In de tabel eronder zijn drie materiële thema's uitgelicht. In het nieuwe klimaatactieplan heeft Gasunie 2045 als jaar vastgesteld waarin

het bedrijf netto nul wil opereren. Het plan heeft drie pijlers: energietransitie, emissies en klimaatadaptatie.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Leveringszekerheid	Een betrouwbare energievoorziening waarborgen door de fysieke en IT-risico's te beheersen en onze infrastructuur te beschermen.	Impact: tijdelijke verstoring van nationale en internationale dienstverlening (geen levering) door klimaatimpact of IT-problemen met impact op de energiehuishouding. Financieel: negatieve gevolgen voor de licence to operate van Gasunie.
	Energietransitie	De transitie naar een duurzame energievoorziening versnellen. Met onze infrastructuur en kennis willen we het voor onze gebruikers mogelijk maken om over te stappen op emissievrije energie.	Impact: toegang bieden tot energie met netto nul uitstoot en CCS helpen we downstream partijen hun uitstoot van CO ₂ te verminderen. Financieel: door deze ontwikkelingen daalt op termijn de behoefte aan diensten voor de import, de opslag en het transport van aardgas.
	Emissies	De milieu-impact van onze processen, producten en diensten beperken door de uitstoot van CO ₂ (scope 1, 2, 3) te verminderen.	Impact: bij de activiteiten van Gasunie komt CO ₂ vrij. Dit draagt bij aan de klimaatverandering. Financieel: De methaanuitstoot niet verminderen brengt hoge kosten met zich mee (de EU stelt strenge eisen).

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Gasunie bedroeg ruim € 11 miljard per eind 2024 (2023: € 11 miljard). In 2024 realiseerde Gasunie een omzet van ruim € 1,2 miljard (2023: ruim € 2 miljard) en een resultaat na belastingen van € 70 miljoen (2023: € 483 miljoen). De daling van de omzet en het resultaat na belastingen komt met name door regulatoire verrekeningen uit eerdere jaren. Over de winst uit 2024 wordt geen dividend uitgekeerd, ook gegeven de grote investeringsagenda van Gasunie.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	11.048	11.019	11.105
Eigen vermogen	6.400	6.596	6.304
Vreemd vermogen	4.648	4.423	4.801
Inkomsten	1.294	2.061	2.258
Winst	70	483	555
Dividend	0	266	200
Ontvangen door staat	0	266	200
Solvabiliteitsratio (%)	57,9	59,9	56,8
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	1,1	7,5	8,7
Pay-out ratio (%)	0	55	36

Havenbedrijf Rotterdam

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	1.392	1.312	1.271
Beloningsverhouding	5,3	6,2	6,2
Overslag (miljoen metric tons)	436	439	467
Aantal bezoeken zeeschepen	27.617	27.886	29.029
Marktaandeel in Hamburg-Havre range (%)	37,1	37,8	37,3
CO ₂ -uitstoot scope 1 en 2 (kton CO ₂ eq)	0,85	1,77	2,83



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Havenbedrijf Rotterdam is beheerder, exploitant en ontwikkelaar van de Rotterdamse haven. Daarnaast handhaaft Havenbedrijf Rotterdam de veilige en vlotte afhandeling van de scheepvaart in het Rotterdamse havengebied. Havenbedrijf Rotterdam verhuurt haven-terreinen aan onder andere op- en overslagbedrijven en ondernemingen in de industrie en int havengeld van schepen die de haven aandoen.

2024 in vogelvlucht

In 2024 stond Havenbedrijf Rotterdam voor zowel uitdagingen als kansen. Ondanks een lichte daling in de totale goederenoverslag – met name door minder kolen en ruwe olie – bleef de haven een belangrijke spil in de wereldhandel. Het jaar kenmerkte zich ook door strategische investeringen in de toekomst. Het Havenbedrijf investeerde verder in duurzaamheid, met de voortgang van het Porthos-project, dat CO₂ naar lege

gasvelden onder de Noordzee transporteert. Daarnaast werd een walstroominstallatie voor cruiseschepen aan de Holland Amerikakade in centrum Rotterdam gerealiseerd, wat luchtvervuiling vermindert. Met deze ontwikkelingen beweegt de Rotterdamse haven naar het meest duurzame haven- en industriecomplex ter wereld in 2050.

Publiek belang

Havenbedrijf Rotterdam is cruciaal voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid en biedt toegang tot wereldmarkten. Het speelt een belangrijke rol in de verduurzaming van het havenindustriële complex. De staat waarborgt via haar aandeelhouderschap publieke belangen zoals de continuïteit van de haven, marktverhoudingen, nautische veiligheid en duurzaam ruimtegebruik. Deze belangen worden ondersteund door wet- en regelgeving, vergunningen en beleidsdocumenten, zoals de Havennota 2020-2030 van het ministerie van Infrastructuur en

Waterstaat. Het publieke aandeelhouderschap is een extra instrument om deze belangen te beschermen.

Strategie

In 2024 is een herijkte strategie vastgesteld voor 2025-2029. Een strategie die beter aansluit bij de veranderende wereld en de eisen die dat met zich meebrengt. Inhoudelijk zit het verschil met de voorgaande strategie in een sterkere erkenning van de bijdrage aan strategische autonomie, weerbaarheid en leveringszekerheid voor Nederland en Europa en in een nog sterkere weging van maatschappelijke belangen in de afwegingen die Havenbedrijf Rotterdam maakt. Hiermee wordt gestuurd op zowel economische als maatschappelijke waarde. Havenbedrijf Rotterdam richt zich op vier speerpunten:

1. In balans met de maatschappij.
2. Klimaatneutraal en circulair.
3. Weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie.
4. Toekomstbestendig verdienvermogen.

Investeringsen

Het Havenbedrijf Rotterdam investeert in de ontwikkeling van het havencomplex. In 2024 bedroegen de totale bruto investeringen € 320 miljoen. De realisatie kwam boven het investeringsniveau van 2023 (€ 295 miljoen) uit. De belangrijkste investeringen in 2024 waren de bouw van het Alexiaviaduct, de aanleg van het emplacement MV Zuid en de verbreding van het Yangtzekanaal.

Buitenlandse activiteiten

Havenbedrijf Rotterdam zet haar kennis en kunde internationaal in om de internationale reputatie als handelsknooppunt en sterk

industrieel cluster verder te versterken.

Havenbedrijf Rotterdam voert onder andere consultancy-opdrachten uit en heeft al langer een deelneming in Sohar (Oman) en participeert sinds 2018 in de haven van Pecém (Brazilië). Havenbedrijf Rotterdam wil daarmee onder andere klanten mogelijkheden bieden om nieuwe markten te betreden en waar mogelijk een bijdrage leveren aan het genereren van ladingstromen van en naar Rotterdam. Havenbedrijf Rotterdam herijkt in 2025 de internationale strategie.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man en één vrouw. Tot 1 februari 2024 vervulde dhr. Siemons de rol van ad interim CEO naast zijn rol als COO. Vanaf 1 februari 2024 is dhr. Siemons benoemd als CEO en vervulde hij daarnaast de rol van COO ad interim.

Raad van bestuur		Bedragen € duizend						
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. B. Siemons	CEO en COO a.i.	508	4	25	18	512	468	418
mw. V.D.I.V. de Leeuw	CFO	401	4	24	18	405	391	369

Raad van commissarissen		Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. J.V. Timmermans	Voorzitter	47	42	36
dhr. W.F. van Benten	Lid	39	37	36
mw. J. Prins	Lid	39	1	-
mw. T.E. Bodewes	Lid	39	1	-
mw. N.G. Dalstra (tot 20-09-2024)	Lid	28	37	36

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Havenbedrijf Rotterdam bekijkt vanuit zijn rol steeds hoe het de transitie met ketenpartners door bedrijven kan versnellen, onder andere door gezamenlijk te investeren in de aanleg van veilige en duurzame

haveninfrastructuur en de aanleg daarvan door andere partijen aan te jagen. In de contractafspraken met bedrijven actief in de haven, stimuleert het Havenbedrijf hen om sneller stappen te zetten in de verduurzaming van hun activiteiten op land en op zee en hiermee bij te dragen aan circulaire

waardeketens. Met al deze inspanningen wil Havenbedrijf Rotterdam de verduurzaming en uitstoot van het Rotterdamse havengebied in lijn te brengen met de Nederlandse klimaatdoelen.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Nautische veiligheid	Geen 'major incidents'.	Impact: Niet veilig zijn heeft negatieve invloed op license to operate en concurrentiepositie. Financieel: Effect op reputatie van incidenten heeft potentieel negatieve financiële effecten.
	Kwalitatief goede en veilige haveninfrastructuur (fysiek en digitaal)	De aantrekkelijkheid van het Haven- en Industrieel Cluster (HIC) als vestigingslocatie voor bedrijven en rederijen borgen.	Impact: Een goede haveninfrastructuur verbetert de aantrekkelijkheid van de haven als vestigingsplaats voor bedrijven en rederijen. Financieel: Het achterblijven van de haveninfrastructuur heeft potentieel negatieve financiële effecten.
	CO ₂ -uitstoot reductie	Uitstoot van de bedrijven in de haven (scope 3) in 2030 ligt ten minste 55% lager dan 1990. Uitstoot van Havenbedrijf Rotterdam op scope 1 en 2 ligt ten minste 90% lager dan 2019.	Impact: Het beperken van de milieu impact van de bedrijvigheid in de haven door het verminderen van de uitstoot van CO ₂ . Financieel: Het achterblijven van de CO ₂ -reductie heeft potentieel negatieve financiële effecten.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Havenbedrijf Rotterdam bedroeg € 6,3 miljard per eind 2024 (2023: € 6,2 miljard). In 2024 realiseerde Havenbedrijf Rotterdam een omzet van € 882 miljoen (2023: € 842 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 274 miljoen (2023: € 234 miljoen). De stijging in omzet en winstgevendheid is het gevolg van hogere inkomsten uit contracten dankzij indexatie maar wordt deels gedempt door een lager volume van overslag. De solvabiliteit van Havenbedrijf Rotterdam is gestegen naar 74,4% (2023: 73,3%) als gevolg van een toegenomen eigen vermogen. In 2024 komt het dividend voor de staat uit op € 53,2 miljoen.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	6.308	6.210	6.101
Eigen vermogen	4.695	4.553	4.450
Vreemd vermogen	1.613	1.657	1.651
Inkomsten	882	842	826
Winst	274	234	247
Dividend	140	129	132
Ontvangen door staat	53,2	47	49
Solvabiliteitsratio (%)	74,4	73,3	72,9
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	5,9	5,2	5,6
Pay-out ratio (%)	51,2	55,1	53,6

Holland Casino

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	2.959	2.953	2.873
Aantal bezoeken (in duizendtallen)	5.187	5.074	4.132
Besteding per bezoek (€)	135	138	147
Afgedragen kansspelbelasting (€ miljoen)	222,6	224,7	205,1



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Op 17 december 1975 gaf de staat de enige casinovergunning in Nederland officieel aan De Nationale Stichting tot Exploitatie van Casinospelen; Holland Casino. Nog steeds is Holland Casino de enige kansspelaanbieder met een casinovergunning. De staat verstrekke destijds bewust maar één vergunning om een legaal, betrouwbaar en goed te controleren aanbod te garanderen. De eerste vestiging van Holland Casino opende de deuren op 1 oktober 1976 in Zandvoort, welke per 1 februari 2025 is gesloten. Holland Casino heeft dertien vestigingen verspreid over heel Nederland. Sinds 4 oktober 2021 wordt ook Holland Casino Online aangeboden.

2024 in vogelvlucht

Holland Casino is in 2024 geconfronteerd met de aankondiging van de verhoging van de kansspelbelasting van 30,5% in 2024 naar 34,2% per 2025 en 37,8% per 2026. Daardoor was Holland Casino ook in 2024 al genoodzaakt om kostenbesparingen door te voeren. Zo is een herstructurering van het hoofdkantoor en een aanpassing in de

regiostructuur aangekondigd. Daarnaast is het 24/7-aanbod in Rotterdam en Amsterdam-West per 1 januari 2025 beëindigd en is de vestiging in Zandvoort per 1 februari 2025 gesloten. Holland Casino heeft daarnaast in 2024 ook haar op MVO gebaseerde duurzaamheidsstrategie concreet vormgegeven.

Publiek Belang

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

Strategie

In haar strategie “Durven inzetten op morgen” zet Holland Casino in op drie kernpijlers:

1. De gast van morgen.
2. De medewerker van morgen.
3. De maatschappij van morgen.

Om voor verschillende groepen in de samenleving een relevante keuze te blijven voor veilig en verantwoord spel hanteert Holland Casino een gedifferentieerde gaststrategie. Holland Casino heeft daarnaast aandacht voor (toekomstige) medewerkers. Dit vraagt aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, contractvormen en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle typen medewerkers. De kern van Holland Casino's maatschappelijke verantwoordelijkheid ligt in de bijdrage aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat. Ook investeert Holland Casino in een meer intensieve verankering en bredere bijdrage aan de maatschappij.

Goed ondernemingsbestuur

Investeringsen

In 2024 investeerde Holland Casino € 48,1 miljoen in materiële vaste activa; waarvan € 12,6 miljoen in speelautomaten, € 27,4 miljoen in vervangingsinvesteringen en € 8,1 miljoen aan renovatieprojecten. Daarnaast is voor diverse projecten € 5,8 miljoen geïnvesteerd in immateriële activa, zoals software.

Buitenlandse activiteiten

Holland Casino heeft geen activiteiten in het buitenland.

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee vrouwen en één man.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. P.J. de Ruiter	CEO	279,3	21,6	23,6	39,1	300,9	311	95
dhr. R.J. Bergervoet	CFO	250,9	20,7	18,8	42,8	271,6	279	253
mw. M.I.I. Miener	CCO	216,7	17,9	13	32,2	234,6	241	157

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. C. Fonteijn (per 11-04-2024)	Voorzitter	24,7	-	-
dhr. D. Karsten	Lid	25,7	23,5	23
mw. C.M. Kremer	Lid	25,5	16,7	-
dhr. A.E. Levi	Vicevoorzitter	27,2	12,7	-
mw. B.J.M. Langius (per 14-02-2024)	Lid	24,6	-	-
dhr. W.L.J. Bröcker (tot 11-04-2024)	Voorzitter	9,7	32,8	32

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en twee vrouwen. In 2024 zijn dhr. Bröcker en mw. Dekker regulier opgevolgd door de nieuwe voorzitter dhr. Fonteijn en mw. Langius.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op het gebied van duurzaamheid heeft Holland Casino in 2024 belangrijke stappen gezet. Holland Casino heeft meetbare CO₂-doelstellingen vastgesteld en concrete initiatieven opgezet, zoals de vervanging

van de verwarmingsinstallatie in de vestiging Eindhoven, die in 2025 wordt opgeleverd en het gasverbruik daar met 80% vermindert. In de vestiging Amsterdam Centrum moderniseert Holland Casino de luchtbehandelingsinstallaties en wordt overgeschakeld

op natuurlijke koelmiddelen. Ook in de recent gerenoveerde vestiging Enschede wordt gebruik gemaakt van milieuvriendelijke koelmiddelen. Daarnaast heeft Holland Casino haar afvalstromen verder geoptimaliseerd.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Personeel	Wij bieden een inclusieve en veilige werkomgeving.	Impact: Holland Casino gelooft dat een divers team verschillende perspectieven, ideeën en ervaringen samenbrengt, wat bijdraagt aan een betere dienstverlening en een gastvrije sfeer, waarin iedereen zich welkom voelt. Financieel: Door te investeren in een inclusieve en veilige werkomgeving verwacht Holland Casino een positief effect op medewerkers tevredenheid, wat indirect invloed heeft op de gemiddelde arbeidsduur en het ziekteverzuim.
	Verantwoord spel	Wij maken de gast bewust van zijn spelgedrag.	Impact: In 2024 heeft Holland Casino een pilot gedaan met een spelersdashboard. Dit dashboard wordt in 2025 verder ontwikkeld. Spelers krijgen hierdoor meer inzicht in hun spelgedrag. Financieel: Volgt in 2025.
	Klimaat en milieu	De CO ₂ -uitstoot van scope 1 en 2 van Holland Casino ligt in 2030 42% lager dan de uitstoot gemeten in 2023. Doelstelling voor scope 3 is -25% t.o.v. 2023 in 2030.	Impact: Het beperken van de milieu-impact waar Holland Casino zelf direct invloed op heeft door het verduurzamen van de vestigingen en het hierdoor verminderen van CO₂-uitstoot. Financieel: -

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Holland Casino bedroeg € 661 miljoen per eind 2024 (2023: € 733 miljoen). In 2024 realiseerde Holland Casino een omzet van € 784 miljoen (2023: € 818 miljoen) en een resultaat na belastingen van € -10,4 miljoen (2023: € 23,6 miljoen). De daling in omzet is het gevolg van een lagere besteding per bezoek. De daling in winstgevendheid komt daarnaast door een hoger lastenniveau. Ook heeft er een afboeking van € 9,1 miljoen plaatsgevonden op latente belastingvorderingen. De solvabiliteit van Holland Casino is gestegen naar 25,5% (2023: 24,5%) als gevolg van een dalende belastingschuld. In 2024 is er € 39 miljoen afgelost op de belastingschuld. In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	661	733	763
Eigen vermogen	169	179	156
Vreemd vermogen	493	554	607
Inkomsten	784	818	754
Winst	-10	24	17
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	25,5	24,4	20,5
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-6,0	13,7	11,5
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Financiële indicatoren en doelstellingen

Conform het handboek Financiële Positie heeft Holland Casino in 2024 een set financiële indicatoren en doelstellingen afgesproken. In deze onderstaande tabel wordt de set weergegeven met de doelstellingen aan de hand van een bandbreedte.

Soort indicator	Indicator	Doelstelling 2024	Ondergrens doelstelling 2024	Bovengrens doelstelling 2024	Behaald resultaat	Voortschrijdend gemiddelde (alleen BNG en NWB)
Rendement	Rendement op het eigen vermogen	-	5%	7%	-1,0%	-
Rendement	Ebitda marge	-	12%	15%	12,4%	-
Operationeel	Omzetgroei landgebonden activiteiten	-	2,5%	4,5%	-0,4%	-
Operationeel	Omzetgroei online	-	7,9%	11,9%	-26,5%	-
Operationeel	Bezoekengroei	-	2%	5%	2,2%	-
Operationeel	Percentage personeelskosten	-	47%	51%	53,4%	-
Operationeel	Capex marge	-	7%	11%	6,8%	-
Balans	Solvabiliteitsratio	-	25%	35%	25,5%	-

Invest International

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	165	151	112
Totaal gecommiteerd investeringsvolume inclusief publieke regelingen (€ miljoen)	1.740	1.547	1.380
Totaal gecommiteerd investeringsvolume kernkapitaal (€ miljoen)	603	502	274



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Invest International is een Nederlandse ontwikkel- en financieringsinstelling gericht op het buitenland. De doelstelling van Invest International is tweeledig: enerzijds bijdragen aan de Nederlandse economie en het internationale verdienvermogen van Nederland in het buitenland, anderzijds bijdragen aan oplossingen voor wereldwijde vraagstukken (de SDG). Invest International speelt in op de vraag vanuit de markt en verstrekt financieringsoplossingen waar de markt dat niet of onvoldoende doet. Invest International zet in op het ontwikkelen en financieren van projecten op de terreinen waar Nederlandse internationaal opererende bedrijven sterk in zijn. Daarnaast beheert Invest International een aantal regelingen (financieringsprogramma's) van het ministerie van Buitenlandse Zaken gericht op MKB-financiering en infrastructuurontwikkeling.

2024 in vogelvlucht

2024 stond in het teken van het verder uitbouwen van de portefeuille en de organisatie, met positief resultaat. De organisatie behaalde een winst van € 6,3 miljoen (2023: € 5,6 miljoen). In 2024 is het geïnvesteerde kernkapitaal doorgegroeid naar € 603 miljoen. Hiervan draagt 67% van het totale portfolio bij aan SDG 8, goede banen (doelstelling: 65%) en 75% aan SDG 13, klimaatactie (doelstelling: 65%). Omdat het tempo waarin Invest International het kernkapitaal wegzet sneller is dan verwacht bij oprichting, is in 2024 besloten om in 2026 additioneel eigen vermogen van € 100 miljoen te storten. Daarnaast is er in 2024 aandacht besteed aan de aanbevelingen vanuit de evaluaties van Dialogic en Alvarez en Marsal, waardoor onder andere het risicomanagement van de organisatie is verbeterd.

Publiek Belang

Invest International draagt bij aan het oplossen van marktfalen ten aanzien van

financiering. De onderneming dient het publiek belang door de internationale concurrentiepositie en het verdienvermogen van Nederlandse bedrijven die actief zijn in het buitenland te verbeteren, en bij te dragen aan het oplossen van wereldwijde problemen. Dit doet Invest International door het financieren van bedrijven die actief zijn in het buitenland en door het ontwikkelen van projecten. Deze doelstelling is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest International.

Strategie

Invest International heeft bij haar oprichting de strategie geformuleerd voor de periode 2021-2025. De doelstelling is om de portefeuille te laten groeien met de financiering van projecten en bedrijven die bijdragen aan zowel het Nederlandse verdienvermogen als de SDG's.

Invest International financiert binnen de vijf sectoren waar Nederlandse bedrijven leidend in zijn (agrifood, water en infra-

structuur, gezondheidszorg, duurzame productie, en (hernieuwbare) energie). Daarbij streeft Invest International ernaar om zoveel mogelijk integrale financieringsoplossingen te bieden, waarbij Nederlandse ondernemers die internationaal opereren geholpen worden. Hierbij heeft de onderneming grote aandacht voor kleinere transacties en het MKB.

Investeringen

Kredietverlening is voor Invest International de kern van de operationele

activiteiten, hiervoor is in principe geen instemming van de aandeelhouders nodig. Invest International heeft in 2024 geen investeringen gedaan boven de statutaire bepaalde investeringsdrempel van € 100 miljoen.

Buitenlandse activiteiten

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

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man en één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. H.J.M. Oorthuizen (tot 01-07-2024)	CEO	239	-	37	-	239	228	219
dhr. D. van Mierlo (per 01-07-2024 tot 29-01-2025)	CEO a.i.	120	-	-	-	120	-	-
mw. V.E. Hart	CFRO	223	-	39	-	223	205	195

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
mw. I. Bussemaker	Voorzitter	40	39	38
dhr. G. Dubbeld	Lid	29	28	27
dhr. S. Rabbani	Lid	29	28	27
mw. G.J. Salden* (tot 01-07-2024)	Lid	15	28	10
mw. J.J. Banga** (tot 15-09-2024)	Lid	20	28	10
mw. J. Pieters (per 22-11-2024)	Lid	3	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen.

* Mw. G.J. Salden is eerder teruggetreden uit de rvc omdat zij aangetreden is als bestuurslid bij DNB.

** Mw. J.J. Banga is eerder teruggetreden uit de rvc in verband met de in het regeerprogramma aangekondigde verkenning van een mogelijk samengaan van Invest-NL en Invest International.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Invest International is erop gericht om projecten te financieren die helpen bij het oplossen van wereldwijde uitdagingen en het verbeteren van het Nederlandse

concurrentievermogen. Een voorbeeld hiervan is Econowind waaraan ontwikkelingskapitaal en exportfinanciering wordt verstrekt om zijn Ventofoil XL te bevorderen en te testen. Deze innovatieve zeilen zijn ontworpen voor grote schepen om wind-

energie te benutten om het brandstofverbruik met 60% te verminderen en de CO₂-uitstoot met maximaal 15% te verminderen. Dit draagt hiermee bij aan SDG 13.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Ontwikkeling van de lokale economie	65% van portefeuille draagt bij aan SDG 8.	Impact: De projecten binnen de portefeuille zorgen voor goede banen in de lokale gemeenschappen zelf. Financieel: Het succes van de gefinancierde projecten en investeringen leidt tot een positief resultaat voor Invest International.
	Klimaatadaptatie en leefbare omgeving	65% van portefeuille draagt bij aan SDG 13; 30% van portfolio is groen gelabeld.	Impact: Verminderen van broeikasgasemissies en zorgen voor klimaatadaptatie met projecten binnen het portefeuille. Financieel: Het succes van de gefinancierde projecten en investeringen leidt tot een positief resultaat voor Invest International.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Invest International bedroeg € 724 miljoen per eind 2024 (2023: € 500 miljoen). In 2024 realiseerde Invest International een omzet van ruim € 57 miljoen (2023: € 37 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 3,5 miljoen (2023: € 5,4 miljoen). De stijging in de omzet is het gevolg van een toename in het aantal leningen, hogere rente-inkomsten op een hoger depositobedrag, en hogere kosten voor het beheren van de publieke regelingen van het ministerie van Buitenlandse Zaken waarvoor een vergoeding wordt ontvangen. De afname in winstgevendheid is voornamelijk te wijten aan de hoge voorziening voor een uitstaande lening, waarvan in 2024 duidelijk werd dat het risico significant is gestegen. De solvabiliteit van Invest International is gestegen naar 95,7% (2023: 93,8%) als gevolg van een relatief kleine toename in de totale schulden ten opzichte van de grote toename activa. In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	724	500	236
Eigen vermogen	693	470	204
Vreemd vermogen	31	31	32
Inkomsten	57	37	23
Winst	3,5	5	-5
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	96	94	86
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	0,6	2	-5
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Invest-NL

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	145	135,5	93,8
Beloningsverhouding	2,65	2,7	2,6
Totaal (netto) gecommiteerd investeringsvolume (€ miljoen)	959	859	617



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Invest-NL is de nationale ontwikkel- en financieringsinstelling (NPI) die is opgericht om daar waar de markt dit (nog) niet (geheel) kan, complexe maatschappelijke transitie te financieren en ondernemingen toegang tot financiering te bieden. Invest-NL geeft daarbij prioriteit aan het financieren en financierbaar maken van de transitie naar een CO₂-neutrale-, biobased- en circulaire economie, een duurzaam voedsel- en landbouwsysteem, een betaalbaar en toegankelijk zorgstelsel, en in het bijzonder aan de cruciale rol van innovatieve scale-ups daarbij. Dat doet Invest-NL door directe en indirecte financieringen, het onderzoeken en ontwikkelen van markten en instrumenten en het investeringsrijp maken van concrete propositie.

2024 in vogelvlucht

In 2024 heeft Invest-NL voor € 236 miljoen gecommiteerd aan investeringen, waaronder aan Hydraloop, BioBTX en Battolyser. De grens van € 1 miljard aan gecommiteerde bruto investeringen is in 2024 overschreden. In 2024 nam

Invest-NL, samen met pensioenfondsen, het voortouw voor het opzetten van een ambitieus fonds-in-fonds voor scale-ups. 2024 was ook het jaar van de eerste succesvolle exit: Portfoliobedrijf Sif loste een lening af en daarmee was de eerste exit een feit. In het regeerprogramma zijn € 900 miljoen aanvullende middelen toegekend aan Invest-NL.

Publiek belang

Invest-NL draagt bij aan het financieren van maatschappelijke transitieopgaven, waar de markt onvoldoende in voorziet. Dit doet Invest-NL door ondernemingen toegang tot financiering te bieden. Dit doel is vastgelegd in de Machtigingswet oprichting Invest-NL.

Strategie

Invest-NL maakt de Nederlandse economie duurzamer en innovatiever door eigen vermogen te investeren en door het mobiliseren van kapitaal van marktpartijen, overheden en vanuit de EU. Dat doet Invest-NL om transitie te versnellen via onder andere blended finance, gespecialiseerde thematische fondsen en aanvul-

lende opdrachten en programma's. Vanaf de oprichting van Invest-NL is in de strategie de hoogste prioriteit gegeven aan het financierbaar maken van de transitie naar een klimaatneutrale economie. Sindsdien zijn daar de transitie naar een circulaire economie, een duurzame en gezonde voedselproductie en de transitie naar een betaalbaar en toegankelijk zorgstelsel bijgekomen.

Investeringen

Investeren is voor Invest-NL de kern van de operationele activiteiten, hiervoor is in principe geen instemming van de aandeelhouders nodig. Invest-NL heeft in 2024 geen investeringen gedaan boven de statutair bepaalde investeringsdrempel van € 200 miljoen

Buitenlandse activiteiten

Invest-NL richt zich op financieringen die een bijdrage leveren aan de Nederlandse economie. Aangezien maatschappelijke transitie opgaven en innovatie niet stoppen bij de landsgrenzen, kan Invest-NL in voorkomende gevallen investeren in Nederlandse bedrijven die deels in het

buitenland actief zijn, maar aantoonbaar een bijdrage leveren aan een duurzame en innovatieve Nederlandse economie. Ook heeft Invest-NL een specifieke rol in het aantrekken en mobiliseren van Europese middelen. Hiertoe is een intensieve samen-

werking opgezet met de Europese Commissie en het Europese Investeringsfonds (EIF). Invest-NL speelt een actieve rol in het netwerk van Europese National Promotional Banks en Institutes (ELTI).

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en één vrouw. Er hebben geen wisselingen plaatsgevonden in het bestuur in 2024. De titel Chief Business Officer is in 2024 toegekend aan mw. J. Banga.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. R. Zonneveld	CEO	239	-	31	28	239	255	90
dhr. J.P. Postma	CFRO	215	-	28	23	215	220	-
mw. J. Banga	CBO	215	-	29	25	215	77	-

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. J.J. Nooitgedagt (regulier teruggetreden per 1 mei 2025)	Voorzitter	39	37	36
mw. K. Bisschop	Lid	28	27	26
mw. M.H.G.E. van Golstein Brouwers	Lid	28	27	26
dhr. R. Hendriks	Lid	28	27	26
dhr. P. Molengraaf	Lid	28	27	26

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2024 heeft Invest-NL diverse nieuwe investeringen gedaan die een directe positieve bijdrage leveren aan het tegengaan van klimaatverandering. Daarnaast is gewerkt aan een breed scala aan projecten en nieuw financieel instrumentarium dat

bijdraagt aan een transitie naar een duurzamere samenleving. Deze investeringen en projecten worden uitgebreid omschreven in het Invest-NL jaarverslag over 2024. In 2024 heeft Invest-NL daarnaast bij zeventien bestaande investeringen actief engagement getoond specifiek op het gebied van klimaatactie.

Dit omvat onder andere het verder elektrificeren van bedrijfsprocessen, het opwekken van hernieuwbare energie, het verbeteren van energie-efficiëntie en het verminderen van grondstoffengebruik.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Koolstofvrij ondernemerschap	Een portefeuille die meer CO ₂ -uitstoot helpt te vermijden dan dat die zelf uitstoot (carbon-negatieve portefeuille).	Impact: Portfolio van projecten en investeringen in hernieuwbare energie, circulaire en bio-based bedrijven bevordert transitie naar klimaatneutrale economie. KPI: vermeden CO ₂ -uitstoot. Financieel: succesvolle versnelling van de energietransitie zal leiden tot positieve investeringsresultaten voor Invest-NL.
	Circulaire economie	Een portefeuille van projecten en investeringen die de circulaire economie helpt te versnellen en het gebruik van niet-hernieuwbare materialen helpt te verminderen.	Impact: Portfolio van projecten en investeringen in circulaire, agri-food en bio-based bedrijven bevordert transitie naar circulaire economie. KPI: vermeden materiaalgebruik. Financieel: succes van circulaire bedrijfsmodellen zal leiden tot positieve investeringsresultaten voor Invest-NL.
	Innovatie en een weerbare economie	Innovaties zijn noodzakelijk om maatschappelijke transities mogelijk te maken. Invest-NL wil technologische innovaties ondersteunen die ontstaan bij startups en scale-ups op het grensvlak van wetenschap, innoveren, ontwikkelen, ondernemen en groeien.	Impact: Invest-NL draagt bij aan de groei van innovatieve bedrijven, dit is een randvoorwaarde voor verduurzaming. KPI: R&D uitgaven. Financieel: verbeterde innovatiecapaciteit in Nederland zal leiden tot positieve investeringsresultaten voor Invest-NL.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa bedroeg eind 2024 € 910 miljoen (2023: € 575 miljoen). De totale baten exclusief gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen bedroegen in 2024 € 34 miljoen (2023: € 26 miljoen). De toename is het gevolg van groei van de investeringsportefeuille en hogere markttrentes. Het resultaat na belastingen bedroeg € -23,3 miljoen in 2024 (2023: € -49,5 miljoen). De verbetering komt voornamelijk door per saldo minder negatieve waardeveranderingen. De solvabiliteit is gestegen naar 89,3% (2023: 86,6%) als gevolg van een kapitaalstorting van € 330 miljoen. In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend		Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022	
Totaal activa	902	575	318	
Eigen vermogen	805	498	297	
Vreemd vermogen	97	77	21	
Inkomsten	34	26	15	
Winst	-23	-50	-49	
Dividend	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	
Solvabiliteitsratio (%)	89,2	86,6	93,4	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-3,6	-10	-16,3	
Pay-out ratio (%)	0	0	0	

Financiële indicatoren en doelstellingen

Conform het handboek Financiële Positie heeft Invest-NL in 2024 een set financiële indicatoren en doelstellingen afgesproken. In deze onderstaande tabel wordt de set weergegeven met de doelstellingen aan de hand van een bandbreedte.

Soort indicator	Indicator	Doelstelling 2024	Ondergrens doelstelling 2024	Bovengrens doelstelling 2024	Behaald resultaat	Voortschrijdend gemiddelde (alleen BNG en NWB)
Rendement	Rendement op het eigen vermogen	-	1%	3%	-2,2%	-

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	KLM
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Amstelveen
Deelneming sinds	1919
Website	www.klm.nl
Belang Nederlandse staat	5,92%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (fte)	32.569	31.152	28.985
Beloningsverhouding	8,8	9,5	7,7
Bezettingsgraad passagiers (%)	88	87	83
Bezettingsgraad vrachtvervoer (%)	56	53	58



Borging Publiek Belang

Beschrijving

De Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) is op 7 oktober 1919 opgericht voor Nederland en haar toenmalige 'koloniën'. KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. Onder de KLM-groep vallen verder onder andere de 100% dochters KLM Cityhopper, Transavia en Martinair. Sinds de fusie met Air France in 2004 maakt de KLM-groep deel uit van Air France-KLM.

2024 in vogelvlucht

Het jaar 2024 was een jaar van twee gezichten voor KLM. Enerzijds was er een groeiende vraag naar vliegtickets, werden verbeteringen gerealiseerd in de operatie en verwelkomde KLM de eerste Airbus A321neo. Deze nieuwe type vliegtuigen zijn belangrijk in de duurzaamheidsambities van KLM en het verlagen van de geluidsoverlast. Anderzijds had KLM financieel veel last van stijgende kosten en beperkingen in de vliegcapaciteit. Hierdoor stond de winstgevendheid van het bedrijf onder druk. In oktober 2024 kondigde KLM daarom het programma 'Back on Track'

aan waarmee besparingen moeten worden gerealiseerd en de omzet verder gestimuleerd. In 2024 vervoerde KLM 33 miljoen passagiers en 438 duizend ton vracht en Transavia vervoerde 9,5 miljoen passagiers. De KLM-groep had eind 2024 wereldwijd 32.569 fte in dienst.

Publiek belang

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

- de Wet Luchtvaart;
- de Staatsgaranties;
- de Luchtvaartovereenkomsten Nederland en derden;

- de Luchtvaartovereenkomsten Europese Unie en derden; en
- het aandeelhouderschap in Air France-KLM.

Strategie

In 2022 lanceerde KLM haar nieuwe strategie 'Pionieren om koploper te worden in duurzame luchtvaart' en in 2023 werd begonnen met de implementatie daarvan in de organisatie. De strategie bouwt voort op de sterke positie van KLM in de luchtvaartindustrie, en is geïnspireerd door haar doelstelling en visie. KLM richt zich op de volgende drie strategische ambities: het zijn van een uitstekende luchtvaartmaatschappij voor klanten en KLM-medewerkers, verbeteren voor de toekomst (van de planeet) en innoveren met technologie.

Investeringen

De netto-investeringen van KLM bedroegen in 2024 € 1,27 miljard. Dit is een stijging van € 766 miljoen ten opzichte van de cijfers over 2023. Het grootste deel hiervan ging om vlootvernieuwing. In 2024 zijn geen

investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

Buitenlandse activiteiten

Moederbedrijf Air France-KLM SA is statutair gevestigd in Frankrijk. De aard van de activiteiten van KLM brengt met zich mee dat de luchtvaartmaatschappij op veel plekken ter wereld aanwezig is en transacties aangaat (bijvoorbeeld de verkoop van vliegtickets in lokale valuta).

Een risico van deze buitenlandse activiteiten is een mogelijke verandering in wisselkoersen. KLM gebruikt verschillende financiële instrumenten om dit risico zoveel mogelijk te mitigeren. Naast haar eigen activiteiten in het buitenland heeft KLM ook belangen in enkele buitenlandse luchtvaartmaatschappijen: zo houdt KLM 7,8% van de aandelen in Kenya Airways.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en één vrouw. Per 24 april 2024 is dhr. Brouns toegetreden als CFO.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. M.E.F. Rintel	President en CEO	600	405	206	-	1005	1027	300
dhr. M.P.A. Stienen	COO	360	156	113	-	516	464	110
dhr. B.H.F. Brouns (per 24-04-2024)	CFO	227	147	56	-	374	-	-
dhr. E.R. Swelheim (tot 01-10-2024)*	CFO	307	90	124	-	397	664	406

* Per de ava van 24-04-2024 afgetreden als bestuurder.

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022	
dhr. W. Draaijer (per 24-4-2024)	Voorzitter	43	-	-	
dhr. C.C. 't Hart (tot 24-4-2024)	Voorzitter	23	57	55	
dhr. F.M.J. Enaud	Lid	49	41	39	
dhr. F.N.P. Gagey (per 24-4-2024)	Lid	33	-	-	
dhr. J.C. de Jager	Lid	34	31	32	
dhr. C.R. Nibourel	Lid	33	27	27	
mw. M.J. Oudeman	Lid	54	45	41	
mw. F. Pellerin	Lid	38	31	29	
dhr. P.F. Riolacci (tot 24-4-2024)	Lid	11	35	37	
dhr. B. Smith	Lid	0	0	0	
mw. B.J. Vos	Lid	33	27	27	

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit negen personen, waarvan zes mannen en drie vrouwen. Per 24 april 2024 is dhr. 't Hart teruggetreden als voorzitter van de rvc, dhr. Draaijer is aangetreden als voorzitter. Per 24 april 2024 is dhr. Gagey toegetreden tot de rvc als lid.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

KLM omarmt het Europese wetgevingspakket ‘Fit for 55’ dat ten doel heeft om haar CO₂-uitstoot met 55% te verminderen in 2030, ten opzichte van 1990. KLM heeft verder doelen gesteld die zijn gebaseerd op het Science Based Targets Initiative (SBTi),

dat aansluit bij het klimaatakkoord van Parijs en duurzaam inkoopbeleid introduceert om CO₂-emissies in de waardeketen (Scope 3) te beperken. KLM heeft ook geïnvesteerd in duurzame vliegtuigbrandstof (SAF) en de vernieuwing van haar vloot, die onder andere bijdraagt aan reductie van geluidsoverlast. In 2024 zijn

KLM en Transavia begonnen met de integratie van de Airbus A321neo op Europese routes, ter vervanging van de Boeing 737. De A321neo gebruikt aanzienlijk minder brandstof dan haar voorgangers en produceert 50% minder geluid.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Circulair ondernemen	-50% niet-gevaarlijk restafval in 2030 ten opzichte van 2011	Impact: KLM heeft significante afvalstromen als gevolg van haar operaties en heeft daarmee een grote impact op het onderwerp Circulariteit. Financieel: investeringen in verpakkingen / supply chain, slimme technologie om juiste hoeveelheden voedsel te bepalen per vlucht.
	Klimaatactie	-30% CO ₂ per RTK in 2030 ten opzichte van 2019	Impact: KLM stoot middels haar vliegoperaties een significante hoeveelheid CO ₂ uit. Financieel: KLM investeert in nieuwere schonere vliegtuigen. Daarnaast maakt KLM bovengemiddeld gebruik van Sustainable Aviation Fuel (SAF), een kostbaardere brandstof vergeleken met kerosine.
	Klimaatactie	Zero Ground Emissions	Impact: KLM stoot middels haar gebouwen, grondinstallaties en motor testen een significante hoeveelheid CO ₂ uit. Financieel: KLM verduurzaamt haar grondfaciliteiten.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van KLM bedroeg € 13,0 miljard per eind 2024 (2023: € 12,6 miljard). In 2024 realiseerde KLM een omzet van € 12,7 miljard (2023: € 12,1 miljard) en een resultaat na belastingen van € 69 miljoen (2023: € 713 miljoen). De stijging in omzet is het gevolg van de aantrekkende vraag naar vliegtickets. De daling in winstgevendheid komt door hogere externe kosten, hogere loonkosten en beperkte vliegcapaciteit. De solvabiliteit van KLM is gestegen naar 7,0% (2023: 6,3%) als gevolg van de toevoeging van de winst aan het eigen vermogen. In 2024 komt het dividend voor de staat uit op € 0,89 miljoen.

Vermogenspositie, rendement en dividend		Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022	
Totaal activa	13.025	12.563	11.903	
Eigen vermogen	917	797	136	
Vreemd vermogen	12.108	11.766	11.767	
Inkomsten	12.681	12.050	10.679	
Winst	69	713	743	
Dividend	17,2	0	0	
Ontvangen door staat	0,9	0	0	
Solvabiliteitsratio (%)	7,0	6,3	1,1	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	8,2	153,1	-266,2	
Pay-out ratio (%)	25,0	0	0	

Nederlandse Loterij

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	Nederlandse Loterij B.V.
Bedrijfssector	Kansspelen
Vestigingsplaats	Rijswijk
Deelneming sinds	1992
Website	www.nederlandseloterij.nl
Belang Nederlandse staat	99%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	488	459	411
Beloningsverhouding	3,9	3,6	3,6
Bruto-uitkeringspercentage (%) *	88	90	90
Inleggelden (€ miljoen) **	6.067	6.403	6.503
Netto prijzengeld, inclusief kansspelbelasting (€ miljoen)	5.358	5.747	5.829
Aantal verkooppunten	5.095	5.702	5.752

* Dit betreft het percentage van de inleggelden dat als prijsgeld wordt uitgekeerd aan de spelers.

** Dit betreft de bruto omzet.



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Nederlandse Loterij B.V. is in 2016 ontstaan uit een fusie tussen De Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. Nederlandse Loterij is de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland met tien spelmerken: Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Miljoenenspel, Lucky Day, Krasloten, TOTO Sport, TOTO Casino, Winnitt en TOTO Winkel. Jaarlijks draagt Nederlandse Loterij het grootste gedeelte van haar resultaat af aan de Nederlandse sport via NOC*NSF, aan achttien goede doelen op het gebied van gezondheid, beweging en welzijn en aan de Nederlandse samenleving via het ministerie van Financiën.

2024 in vogelvlucht

Voor Nederlandse Loterij stond 2024 in het teken van het nog verder versterken van de zorgplicht, het investeren in preventie van risicovol speelgedrag en het intensiveren van de samenwerking met partners en

toezichthouders. De wet- en regelgeving voor online kansspelen werd aangescherpt met onder meer de invoering van spel-limieten en Nederlandse Loterij moest zich voorbereiden op de trapsgewijze verhoging van de kansspelbelasting naar 37,8% in 2026 waarbij de eerste verhoging in 2025 plaatsvindt. Ondanks deze uitdagingen en dankzij de spelers van Nederlandse Loterij is er € 204 miljoen uitgekeerd aan de Nederlandse sport, achttien goede doelen en de samenleving. Nederlandse Loterij heeft daarnaast aandacht besteed aan innovatieve oplossingen in digitalisering, data en klantbeleving. In een veranderende kansspelmarkt bleef Nederlandse Loterij bouwen aan een toekomstgerichte organisatie met oog voor mens, maatschappij en vernieuwing. Over 2024 heeft Nederlandse Loterij een bedrag van ruim € 5,3 miljard uitgekeerd aan winnaars van haar kansspelen.

Publiek belang

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

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

Het publiek aandeelhouderschap in Nederlandse Loterij is één van de instrumenten om bovenstaande doelstellingen te bereiken. Daarnaast is het publiek

belang geborgd door wet- en regelgeving, zoals de Wet op de kansspelen, de door de Kansspelautoriteit verleende vergunningen en de Wet op de kansspelbelasting. Ook houdt de Kansspelautoriteit toezicht op Nederlandse Loterij.

Strategie

Nederlandse Loterij wil het voorbeeld zijn in de kansspelmarkt met een verantwoord en betrouwbaar kansspelaanbod, ook naar de toekomst toe. In 2024 werkte Nederlandse Loterij aan een actualisering van de strategie voor de periode 2025 - 2028. Door diverse disciplines, ervaringen en de expertises van ruim 75 collega’s intern samen te brengen en te voeden met inspiratie van buiten, is een nieuw perspectief gedefinieerd richting 2028. Dit heeft geresulteerd in een aanscherping van de missie, visie en een set aan heldere strate-

gische doelstellingen. 2024 kan daarmee gezien worden als het jaar van overgang waarin resultaten werden geboekt die de organisatie in staat stellen om optimaal invulling te geven aan de geactualiseerde strategie. Dit is belangrijk omdat er tal van impactvolle ontwikkelingen op Nederlandse Loterij afkomen. Vanuit een robuuste organisatie en een heldere strategie reageert Nederlandse Loterij op deze ontwikkelingen (onder andere de verhoging van de kansspelbelasting en restrictievere wet- en regelgeving).

Investeringsen

In 2024 zijn geen investeringen ter goedkeuring aan de aandeelhouder voorgelegd.

Buitenlandse activiteiten

Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in het buitenland.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

In 2024 is de rvb uitgebreid van twee naar vier statutaire bestuurders. Het ondersteunende vijfhoekpige directieteam is daarbij opgeheven. De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en één vrouw. Dhr. Blok is als opvolger van dhr. Onkenhout in mei 2024 gestart als CEO (hiervoor CFO). Mw. Roos en dhr. De Jong zijn gestart als CFRO respectievelijk CCO. Per 1 maart 2025 is de nieuwe CTIO gestart (mw. M. Geven), waarmee het bestuur compleet is.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. N. Onkenhout (tot 01-09-2024)*	CEO	179	-	24	61	179	254	245
dhr. A. Blok (tot 30-04-2024 CFO/ per 01-05-2024 CEO)	CFO/CEO	273	-	30	4	273	229	220
mw. J. Roos (per 24-05-2024)	CFRO	157	-	16	3	157	-	-
dhr. A. de Jong (per 01-07-2024)	CCO	130	-	18	2	130	-	-

* Per 01-05-2024 afgetreden als bestuurder.

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. A. Pechtold	Voorzitter	33	31	30
mw. A. van Zutphen	Vice-voorzitter	22	21	20
mw. A.P.M. van der Veer	Lid	22	21	-
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	22	21	20
dhr. S.A. Martina	Lid	22	21	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie vrouwen en twee mannen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Nederlandse Loterij levert een directe maatschappelijke bijdrage via haar afdracht. Verantwoord spelen staat centraal en krijgt organisatiebreed prioriteit. Nederlandse Loterij richt zich op preventie, detectie en interventie om spelers te beschermen. Daarnaast wordt

er een zerotolerancebeleid gehanteerd tegen witwassen en fraude. Goed werkgeverschap is voor Nederlandse Loterij essentieel: medewerkers worden ontwikkelmogelijkheden geboden en er wordt actief aandacht besteed aan diversiteit en vitaliteit. Nederlandse Loterij zet in op klimaatneutraliteit in 2050 en er wordt gewerkt aan het verminderen van emissies,

ook in de keten. Om aan de nieuwe eisen van CSRD te voldoen, heeft Nederlandse Loterij een strategisch programma opgezet dat stapsgewijs toewerkt naar naleving van de (rapportage)richtlijn. Het strategisch programma is gericht op zowel compliance als het ondersteunen van een structurele verankering van duurzaamheid in de bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij.

Materiële thema's in lijn met publiek belang			
SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Verantwoord deelnemen aan kansspelen	Nederlandse Loterij heeft als doel om ervoor te zorgen dat geen enkele speler in de problemen komt door deelname aan onze kansspelen.	Impact: Het bevorderen van veilig en verantwoord speelgedrag (en een plezierige speelbeleving). Financieel: Mogelijke boetes, reputatieschade en verlies draagvlak stakeholders door non compliance op verantwoord-spelen-beleid door Nederlandse Loterij of (retail)partners.
	Maatschappelijke betrokkenheid	Optimaliseren van de samenwerking bij doelgerichte projecten.	Impact: Bevorderen van bewegen, gezondheid en welzijn door financiële steun voor maatschappelijke initiatieven. Financieel: Afnemend maatschappelijk draagvlak bij onduidelijkheid over de rol van Nederlandse Loterij of onvoldoende zichtbaarheid van de bijdrage van Nederlandse Loterij.
	Verminderen milieu- en klimaatimpact	Nederlandse Loterij spant zich blijvend in voor verlaging van de CO ₂ -uitstoot en andere emissies, zowel binnen de eigen organisatie als in de waardeketen. Wij streven ernaar om in 2050 CO ₂ -neutraal te zijn.	Impact: Nederlandse Loterij heeft een negatieve impact op klimaatverandering door de broeikasgasemissies door onder andere kantoor, mobiliteit, verkoopterminals (hardware), datacenters (transacties en reclame). Financieel: Mogelijk verlies draagvlak stakeholders door niet behalen klimaatdoelen.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2024 realiseerde Nederlandse Loterij een netto-omzet van ruim € 724 miljoen (2023: € 672 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 31 miljoen (2023: € 19 miljoen).

De toename van de netto-omzet is het gevolg van onder andere een succesvolle Oudejaarsestrekking, uitbreiding van de productportfolio (XL op Staatsloterij, speciale trekkingen en online bingo) en het EK voetbal. Gedreven door de gestegen omzet en beheersing van de kosten is de totale afdracht gestegen naar € 204 miljoen (2023: € 196 miljoen).

In 2024 zijn de effecten van de 1% hogere kansspelbelasting, de tabaksban met een impact op het retailkanaal en de limieten op iGaming die ingingen per 1 oktober, deels gemitigeerd. Met een stijging van de solvabiliteit van Nederlandse Loterij naar 29% (2023: 27%) is de balans verder versterkt.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	635	586	590
Eigen vermogen	182	159	143
Vreemd vermogen	453	427	447
Inkomsten*	724	672	691
Winst	235	217	234
Afdracht en dividend**	211,1	196	195
Ontvangen door staat	132,9	124	123
Solvabiliteitsratio (%)	28,7	27,1	24,2
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	137,5	143,7	182,8
Pay-out ratio (%)	90	90	83

* Dit betreft de netto-omzet, die is berekend op basis van inleggeden minus brutoprijzen en niet geclaimde prijzen.

** Afdracht heeft betrekking op de afdracht van Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. aan hun aandeelhouders. Dividend heeft betrekking op dividenduitkering uit TOTO Online B.V. aan hun aandeelhouders.

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Den Haag
Deelneming sinds	1965
Website	-
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	0	0	0
Leningenportefeuille (€ miljoen)	134	148	167
Aantal leningen	50	56	58
Aantal landen met een lening	11	11	12



Borging Publiek Belang

Beschrijving

De Nederlandse Investeringsbank voor Ontwikkelingslanden N.V. (NIO) is in 1965 opgericht als 100% dochter van de Nationale Investeringsbank. Van 2000 tot 2010 waren de aandelen NIO in handen van FMO. Vanwege het geringe raakvlak tussen de kerntaak van FMO en NIO zijn de aandelen in 2010 overgedragen aan de staat. Sinds 2000 is het aantal taken van NIO sterk afgenomen. Nederland verstrekt sinds 2001 geen leningen meer aan ontwikkelingslanden in het kader van ontwikkelingssamenwerking. De deelneming is in afbeheer en de leningenportefeuille wordt afgebouwd. De voornaamste taak van NIO is het beheren van de resterende aan ontwikkelingslanden verstrekte leningen.

Publiek Belang

Het publiek belang dat NIO borgt is het beheren van leningen die Nederland in het verleden heeft verstrekt aan overheden in ontwikkelingslanden. Dit houdt in dat NIO verantwoordelijk is voor het administreren, monitoren en afwikkelen van deze leningen, met als doel ervoor te zorgen dat de terugbetalingen correct en volgens de afgesproken voorwaarden plaatsvinden.

Buitenlandse activiteiten

NIO verschaftte in het verleden leningen aan ontwikkelingslanden. Daarom vinden per definitie alle financieringsactiviteiten in het buitenland plaats. Ook speelde NIO een rol bij het in 2008 gesloten China Promotional Loan Scheme (PLS) met het Chinese ministerie van Financiën. Dit PLS

hield in dat commerciële banken exporttransacties via NIO zouden kunnen financieren tot maximaal € 300 miljoen ten gunste van exporteurs van (materiaal voor) baggerschepen. In 2013 is in het kader van de PLS een bedrag van € 160 miljoen door commerciële banken via NIO aan een Chinese partij verstrekt. In 2024 is het resterende bedrag van deze lening van € 67 miljoen afgelost. Daarmee is het PLS ten einde gekomen.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. T.C. Sevenster	CEO	48	-	-	-	48	48	41**

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

** De vergoeding van januari t/m oktober 2022 was € 40.000 per jaar en de vergoeding is sinds november 2022 € 48.000 per jaar.

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. A.H. Betting	Voorzitter	1,5	1,5	1,5

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit één man.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Vermogenspositie, rendement en dividend		Bedragen € miljoen		
		2024	2023	2022
Totaal activa		42	51	59
Eigen vermogen		1	1	1
Vreemd vermogen		41	49	57
Inkomsten		2	2	2
Winst		0	0	0
Dividend		0	0	0
Ontvangen door staat		0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)		2,4	2,2	1,9
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)		0	0	0
Pay-out ratio (%)		0	0	0
Nettoresultaat voor winstbestemming		0	0	0

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	19.208	18.657	17.074
Vervoersomvang (miljoen reizigerskilometers in NL)	16.133	15.488	13.589
Algemeen klantoordeel reizen per trein in NL	7,7	7,7	7,7
Ritten met de OV-Fiets (miljoen)	5,9	5,9	5,4



Borging Publiek Belang

Beschrijving

In 1937 is de N.V. Nederlandse Spoorwegen (NS) opgericht omdat de overheid het aantal spoorwegmaatschappijen in Nederland wilde concentreren. Reizigersvervoer over het spoor is de belangrijkste taak van NS, waaronder ook de zorg voor de Nederlandse stations via haar dochterbedrijf NS Stations. NS richt zich op het duurzaam bereiken van Nederland voor iedereen, dit doet zij hoofdzakelijk via de exploitatie van de hoofdrailnet-concessie.

2024 in vogelvlucht

Het begin van 2024 kende veel operationele uitdagingen en hinder voor de reiziger. NS zette in de loop van 2024 stappen richting herstel met het verbeterprogramma 'Betrouwbaar Beter'. Ondanks vooruitgang bleven uitdagingen zoals tijdelijke snelheidsbeperkingen en een tekort aan technisch personeel. Als werkgever maakt NS zich veel zorgen over de toename van agressie en geweld tegen collega's. NS haalde bijna alle

concessie-bodemwaarden op het hoofdrailnet, alleen de punctualiteit op de Hogesnelheidslijn-Zuid bleef onder de bodemwaarde, door de staat van de HSL-infrastructuur. Ook werd er wederom geïnvesteerd in verbeteringen van stations. Tegelijkertijd bleef de drukte in de spits een aandachtspunt, vooral op dinsdag en donderdag. Hoewel het onderliggende financiële resultaat in 2024 minder negatief was dan voorgaande jaren, is het nog steeds onvoldoende om van een financieel gezonde bedrijfsvoering te spreken.

Publiek belang

NS draagt bij aan de bereikbaarheid van Nederland door steden en regio's per trein toegankelijk te maken. Bereikbaarheid omvat ook de publieke belangen betaalbaarheid, een betrouwbare dienstregeling, reiskwaliteit, toegankelijkheid en sociale veiligheid. Ook richt NS zich op verkeersveiligheid in overeenstemming met wet- en regelgeving. Zo minimaliseert NS het aantal treinongelukken. Daarnaast draagt NS bij aan milieu en gezondheid door lage

uitstoot, circulair materiaalgebruik en duurzame energievoorziening. Geluidsemissies worden beperkt binnen vastgestelde normen. NS speelt een cruciale rol in duurzame mobiliteit, vermindert filedruk en biedt een aantrekkelijk alternatief voor de auto, wat leefbaarheid en klimaatdoelen ondersteunt. Zo waarborgt NS zowel mobiliteit als duurzaamheid en veiligheid.

Strategie

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

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

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

Goed ondernemingsbestuur

Investeringsen

In 2024 zijn geen investeringen voorgelegd aan de aandeelhouder.

Buitenlandse activiteiten

Buitenlandse activiteiten van NS dienen bij te dragen aan het belang van de reiziger in Nederland, door betere internationale verbindingen en grensoverschrijdend verkeer en door een positief financieel resultaat. NS heeft in oktober 2024 Abellio

Duitsland aan de Duitse spoorwegonderneming BeNEX verkocht. De directie van NS had geconcludeerd dat de activiteiten van Abellio Duitsland ook op termijn onvoldoende konden bijdragen aan de Nederlandse publieke belangen. Daarmee is een einde gekomen aan de directe buitenlandse activiteiten van NS die een beperkte bijdrage hebben aan het belang van de Nederlandse reiziger.

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dh. W. Koolmees	President-directeur	477	-	69	13	477	459	74
mw. A. Magielse (per 01-03-2024)	Directeur Financiën	327	-	48	22	327	-	-
dh. H.L.L. Groenewegen (tot 01-03-2024)	Directeur Financiën	65	-	10	4	65	378	357
dh. T.B. Smit (tot 02-07-2024)	Directeur Commerce & Ontwikkeling	229	-	33	6	229	378	357
dh. E.F.W. van Asch	Directeur Operatie	393	-	57	9	393	378	357
mw. L. Kaashoek (per 15-06-2024)	Directeur People en IT	214	-	31	14	214	-	-

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dh. H.J.J. Dijkhuizen	Voorzitter	50	44	37
mw. J.L. Stuijt	Vicevoorzitter	44	42	40
mw. M.E. van Lier Lels (tot 03-02-2024)	Vicevoorzitter	4	44	40
dh. W.J. van der Feltz	Lid	39	37	35
dh. R. Teerlink	Lid	43	28	-
mw. P. Boumeester	Lid	43	12	-
dh. K.H.D.M. Dijkhoff (per 06-03-2024)	Lid	32	-	-
mw. G. Boer (per 01-10-2024)	Lid	10	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vier mannen en drie vrouwen. Per 1 april 2024 is mw. Stuijt vicevoorzitter van de rvc.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

NS is de maatschappelijke aanbieder van duurzame en toegankelijke mobiliteit en streeft naar circulair en inclusief ondernemerschap. Dit omvat circulair ontwerpen en inkopen, met minder gebruik van nieuwe grondstoffen. Circulair inkopen is

geborgd in het MVOI-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen), waarin circulariteit een rol speelt bij aanbestedingen. Bij de nieuwe trein Dubbeldekker Nieuwe Generatie is speciaal gelet op gewichtsvermindering, wat materiaal- en energiegebruik reduceert. Daarnaast heeft

NS onder meer aandacht voor het verbeteren van de toegankelijkheid van de trein. Voor mensen met een licht verstandelijke beperking is samen met andere organisaties het TreinTrainPakket ontwikkeld, zodat zij beter voorbereid zijn op het reizen met de trein.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Klimaatneutraliteit	Doel NS om in 2050 een netto-nul uitstoot van CO ₂ in de hele waardeketen te bereiken (scope 1, 2 en 3). Goedgekeurd door SBTi.	Impact: Het beperken van de milieu-impact van NS door het verminderen van de uitstoot van CO₂. Financieel: Investerings en uitgaven gericht op verminderen uitstoot over gehele keten van processen, waaronder gebouwen, treinen, inkoop en afval.
	Bereikbaarheid	Doelen NS vastgelegd in HRN-Concessie met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat voor periode 2025 t/m 2029.	Impact: Nederland via spoor duurzaam bereikbaar maken voor iedereen. Financieel: Investerings en uitgaven gericht op het bieden van aantrekkelijk en toegankelijk vervoer en goede vervoerprestaties waaronder punctualiteit en zitplaatskans.
	Betaalbaarheid	Geen lange termijn doelstelling.	Impact: Door de treinreis betaalbaar te houden binnen financiële kaders, blijft de trein ook toegankelijk voor reizigers met een lager inkomen. Financieel: Te bepalen: De betaalbaarheid en tariefontwikkeling bij NS zijn onderwerp van politiek debat, waarbij de uiteindelijk gemaakte politieke keuzes de financiële impact voor NS beïnvloedt.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van NS bedroeg € 6,42 miljard per eind 2024 (2023: € 6,38 miljard). In 2024 realiseerde NS een omzet van ruim € 3,70 miljard (2023: € 3,42 miljard) en een resultaat van € -141 miljoen (2023: € -380 miljoen). Het onderliggend resultaat uit bedrijfsactiviteiten, welke incidentele en bijzondere boekhoudkundige posten negeert, bedroeg € -141 miljoen (2023: € -187 miljoen). De daling van het verlies is voornamelijk het gevolg van verbeterde vervoersopbrengsten. De solvabiliteit van NS is gedaald naar 28% (2023: 30%).

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	6.421	6.375	8.379
Eigen vermogen	1.775	1.914	2.309
Vreemd vermogen	4.646	4.461	6.070
Inkomsten	3.702	3.823	3.341
Winst	-141	-380	586
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	27,6	30,0	27,5
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-7,6	-18,0	29,0
Pay-out ratio (%)	0	0	0

NWB Bank

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	Nederlandse Waterschapsbank N.V.
Bedrijfssector	Financiële sector
Vestigingsplaats	Den Haag
Deelneming sinds	1954
Website	www.nwbbank.com
Stembelang Nederlandse staat	17%
Economisch belang	7,9%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	142	127	104
Beloningsverhouding	4,1	4,0	3,9
Kredietverlening (€ miljard)	9,6	7,4	9,6
Kredietportefeuille (€ miljard)	57	53,9	52,2
Nettowinst (€ miljoen)	94	126	143
Verandering klimaatvoetafdruk ten opzichte van 2018 (%)	-27,7	-25,5	-19,4
Uitstaande ESG-obligaties (€ miljard) *	25,3	23,2	22,9

* ESG staat voor Environmental, Social and Governance, oftewel milieu, mens en goed bestuur.



Borging Publiek Belang

Beschrijving

NWB Bank is in 1954 opgericht en voorziet (semi-)publieke instellingen, zoals waterschappen, woningcorporaties, gemeenten, zorginstellingen en drinkwaterbedrijven van passende financiering. De bank is ook actief in de financiering van duurzame energieprojecten en publiek-private samenwerking. NWB Bank kan vanwege haar hoge kredietwaardigheid tegen gunstige tarieven en relatief lange looptijden financiering aantrekken op de internationale kapitaalmarkt. De bank geeft dit voordeel door aan haar klanten waardoor zij hun maatschappelijke taken en ambities, onder andere op het gebied van klimaatadaptatie, waterkwaliteit en de sociale woningbouwopgave, zo goedkoop en passend mogelijk kunnen financieren. Eind 2024 bedroeg het balanstotaal ruim € 78 miljard.

2024 in vogelvlucht

In 2024 vierde NWB Bank haar 70ste verjaardag. De bank werd opgericht om waterschappen te helpen bij de financiering van investeringen ter bescherming tegen water. 70 jaar later is de klimaatadaptatie-opgave minstens zo relevant en luidt de missie van NWB Bank: Samen investeren in een duurzame en waterbewuste samenleving. Als bank van en voor de Nederlandse publieke sector zet NWB Bank zich in om de klimaatvoetafdruk van haar kredietportefeuille terug te brengen, bijvoorbeeld door het verstrekken van financiering aan waterschappen ten behoeve van CO₂-reductie en goed oppervlaktewater. Zo droeg NWB Bank als financier bij aan de grootste dijkversterkingsoperatie sinds de Deltawerken.

Publiek belang

NWB Bank kan tegen lage kosten financiering ophalen op de internationale geld- en kapitaalmarkten en geeft dit voordeel zoveel als mogelijk door via passende kredietverlening aan haar klanten in de publieke sector. De bank draagt daarmee bij aan de betaalbaarheid van maatschappelijke investeringsopgaven en daarmee lagere lasten voor de burger. Het publiek belang wordt geborgd door het aandeelhouderschap van de staat en andere decentrale overheden in de bank, en door wet- en regelgeving zoals de Wet op het Financieel Toezicht, de Waterschapswet, de Drinkwaterwet en de Wet Financiering Decentrale Overheden.

Goed ondernemingsbestuur

Strategie

De strategie van NWB Bank bevat drie pijlers: het zijn van

- 1. Dé bank van en voor de publieke watersector.
- 2. Een essentiële speler in de financiering van de publieke sector.
- 3. Financieringspartner voor de verduurzaming van Nederland.

Het fundament onder de strategie is het zijn van een duurzame, efficiënte en maatschappelijk betrokken organisatie. Het maken van een verantwoord en maatschappelijk rendement is het sluitstuk van de strategie. Voor de lange termijn heeft NWB Bank een aantal strategische randvoorwaarden geformuleerd waaronder het behoud van de status van national promotional bank en kredietbeoordelingen gelijk aan de staat.

Investeringsen

Kredietverlening is voor de bank de kern van de operationele activiteiten, hiervoor is geen instemming van de aandeelhouders nodig. NWB Bank heeft in 2024 geen investeringen gedaan waarvoor toestemming van de aandeelhouders nodig is.

Buitenlandse activiteiten

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

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen. Per 1 juni 2024 is mw. Schouten toegetreden tot de rvb om de functie van CFO te vervullen.

Raad van bestuur

Bedragen € duizend

Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. L.M.T. van Velden	CEO	320	-	52	84	320	306	293
dhr. A.G. van Eijl	CRO	272	-	45	50	272	260	177
mw. W.M. Schouten (per 01-06-2024)	CFO	159	-	22	17	159	-	-
dhr. F.J. van der Vliet	CCO	286	-	48	61	286	274	262

Raad van commissarissen

Bedragen € duizend

Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
mw. A.J. Kellermann	Voorzitter	48	46	40
dhr. A.J.B. van der Klugt	Vicevoorzitter	32	31	25
dhr. A.B.J. ten Damme	Lid	32	3	-
dhr. G.C.M.W. Embrechts (per 13-05-2024)	Lid	20	-	-
mw. G.J.M. van den Maagdenberg	Lid	32	31	25
mw. C.E. Oosterloo	Lid	32	21	0
mw. A.M. Ottolini	Lid	32	31	25
dhr. M.J. Schepers (tot 04-04-2024)	Lid	9	31	25

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vier vrouwen en drie mannen. Op 13 mei 2024 is dhr. Embrechts toegetreden tot de rvc als opvolger van dhr. Schepers.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als bank van en voor de publieke sector streeft de bank geen winstmaximalisatie na en richt zij zich nadrukkelijk op het creëren van maatschappelijke meerwaarde

op de lange termijn. Hierbij vindt NWB Bank het belangrijk om aandacht te hebben voor wat goed gaat en wat beter kan. Een voorbeeld hiervan is dat sinds 2018 de relatieve klimaatvoetafdruk van de kredietportefeuille van NWB Bank

(CO₂-equivalent per gefinancierde euro) is gedaald met 27,7%. Dat is een prestatie gezien de groei van de kredietportefeuille van de bank over deze periode.

Materiële thema's in lijn met publiek belang*

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Energie	Kredietportefeuille is energiepositief in 2035.	Impact: Waar NWB Bank aan de ene kant krediet verstrekt aan grote energieverbruikers, is het aan de andere kant een steeds grotere financier van duurzame-energieprojecten in Nederland. Financieel: NWB Bank ziet een toenemende kredietvraag als kans, maar identificeert ook transitierisico's.
	Sociale huisvesting	Door financieringskosten voor woningcorporaties laag te houden en een marktaandeel van minimaal 33% na te streven, faciliteren wij de mogelijkheid om in elk geval vanaf 2029 30.000 nieuwe woningen per jaar te bouwen tot 2035 en faciliteren we renovatie en verduurzaming van sociale huurwoningen.	Impact: De grootste impact heeft NWB Bank op het gebied van duurzaamheids- en kwaliteitsmaatregelen en de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Financieel: Alhoewel de uitdagingen voor de sector groot zijn, ziet NWB Bank geen significante financiële effecten, buiten de toename van de kredietverlening.
	Klimaatadaptatie	Zo laag mogelijke financieringslasten voor klanten, passende financiering, continue beschikbaarheid van financiering en een zo groot mogelijk marktaandeel (i.e. >90%) in de financiering van de waterschappen; hiermee draagt NWB bij aan het doel dat 100% van de waterkeringen voldoet in 2050.	Impact: Financieringsactiviteiten aan waterschappen en portefeuille kredietverlening aan sociale volkshuisvesting. De waterschappen werken aan maatregelen die de waterhuishouding ondersteunen en het land minder gevoelig maken voor overstromingen. Financieel: Aan de financiële kant zijn hier ook kansen aan verbonden, aangezien het grote investeringen vergt. De klanten in de kredietportefeuille van NWB Bank kunnen in de toekomst mogelijk meer fysieke klimaateffecten gaan ondervinden, dit is een risico.

* Voor dit jaarverslag heeft het ministerie van Financiën een selectie gemaakt van het aantal materiële thema's. De volledige lijst van materiële thema's is te vinden in het NWB Bank Jaarverslag 2024.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van NWB Bank bedroeg € 79 miljard per eind 2024 (2023: € 76 miljard). Over 2024 boekte NWB Bank een winst van € 94 miljoen (tegenover € 126 miljoen in 2023; de winst in 2023 was uitzonderlijk vanwege een aantal meevalers in het resultaat financiële transacties). De CET-1 ratio van NWB Bank is gedaald naar 35,7% (2023: 41,1%) mede als gevolg van een aanpassing in de gehanteerde risicoweging op last van de toezichthouder. Over 2024 wordt € 50 miljoen dividend uitgekeerd.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	78.769	75.909	73.285
Eigen vermogen	2.094	2.060	1.995
Vreemd vermogen	76.675	73.849	71.290
Inkomsten	211	246	271
Winst	94	126	143
Dividend	50	60	60
Ontvangen door staat	3,9	4,7	4,7
Solvabiliteitsratio (%) (CET-1)	35,7	41,1	38,3
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	4,5	6,3	7,4
Pay-out ratio (%)	53,2	47,7	41,9

Financiële indicatoren en doelstellingen

Conform het handboek Financiële Positie heeft NWB Bank in 2024 een set financiële indicatoren en doelstellingen afgesproken. In deze onderstaande tabel wordt de set weergegeven met de doelstellingen aan de hand van een bandbreedte.

Soort indicator	Indicator	Doelstelling 2024	Ondergrens doelstelling 2024	Bovengrens doelstelling 2024	Behaald resultaat	Voortschrijdend gemiddelde (alleen BNG en NWB)
Rendement	Rendement op het eigen vermogen	Risicovrije rente met opslag van 1%, met een ondergrens van 3%	3%	-	4,5%	-
Operationeel	Cost-to-income ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	28,6%	20%
Balans	Common equity tier 1 ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	35,7%	40%
Balans	Leverage ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	24,0%	18%
Balans	Net stable funding ratio	Gemiddelde afgelopen 5 jaar	-	-	134,0%	129%

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	3527	2820	2478
Local residents - Reputatiescore	6,6	6,7	6,5
PSAT - Overall satisfaction of the airport	3,78	3,79	3,69
Aantal lijnbestemmingen Amsterdam	301	305	313
Aantal lijnbestemmingen Schiphol Group*	322	329	-
Marktaandeel passagiers (%) (euro top-10)	10,8	10,8	11,2
Marktaandeel vracht (%) (euro top-10)	13,0	10,9	10,8

* Dit cijfer wordt sinds 2023 gemeten.



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Royal Schiphol Group (Schiphol) is opgericht in 1916 en exploitant van een aantal Nederlandse luchthavens. Amsterdam Airport Schiphol is daarvan de belangrijkste luchthaven. De vennootschap is (mede-) eigenaar van Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport, Lelystad Airport en Maastricht Aachen Airport. Schiphol heeft een internationaal belang in de Australische luchthavens in Brisbane en Hobart en samenwerkingsverbanden met vliegvelden op Aruba, St. Maarten en in Zuid-Korea. Daarnaast exploiteert Schiphol een terminal op JFK International Airport. Amsterdam Airport Schiphol is één van de thuishavens van Air France-KLM.

2024 in vogelvlucht

In 2024 reisden 75,9 miljoen reizigers via de luchthavens van Schiphol. De financiën herstelden zich goed, met een onderliggend nettoresultaat van € 291 miljoen.

De kasstroom na de noodzakelijke investeringen is € - 405 miljoen. Een solide financieel beleid blijft nodig om de investeringsopgave te realiseren. Ondanks een goed draaiend luchthavenproces met verbeterde service aan reizigers en luchtvaartmaatschappijen, moeten de dienstverlening, infrastructuur en voorzieningen verder verbeteren. Verbouwingen vonden plaats en Schiphol introduceerde het grootste investeringsplan in haar geschiedenis. Om de noodzakelijke investeringsopgave mogelijk te maken en luchtvaartmaatschappijen aan te sporen om hun stilste en schoonste vliegtuigen in te zetten werden nieuwe tarieven aangekondigd.

Publiek belang

Het publiek belang van Schiphol is direct verbonden met het algemeen belang van de luchtvaart in Nederland. Het gaat daarbij om het borgen van optimale internationale bereikbaarheid en netwerk-

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

Strategie

De Visie 2050 is de langetermijnambitie voor Schiphol en is het vertrekpunt voor de (bedrijfs-) strategieën, het Mid Term Plan en het Masterplan. De vier kwaliteiten – kwaliteit van netwerk, kwaliteit van leefomgeving, kwaliteit van werk en kwaliteit van dienstverlening – zijn de pijlers voor de Visie 2050. De twee zaken die randvoorwaardelijk zijn voor de strategie zijn ‘safety first’ en ‘robuuste organisatie’. Het Strategisch Plan beschrijft Schiphol's

initiatieven voor de komende jaren om de langetermijnambities te verwezenlijken. In augustus 2024 is Schiphol het proces gestart voor het opstellen van een nieuw Strategisch Plan en de update van de Visie 2050. Naar verwachting wordt de nieuwe strategie in 2025 afgerond.

Investeringsen

In 2024 heeft Schiphol € 1,01 miljard geïnvesteerd. Dat is een toename van 40% ten opzichte van 2023. De belangrijkste investeringen zien op de afbouw van de A-pier, het meerjarig onderhoudsprogramma, herontwikkeling van Terminal 1 en de voltooiing van het dubbele rijbaanstelsel. Voor de komende jaren omvat het investeringsportfolio van Schiphol gemiddeld € 1,2 miljard per jaar. Dat is een significante stijging ten opzichte van eerdere jaren. In 2024 is één investering goedgekeurd door de aandeelhouders, namelijk de budgetverhoging voor de afbouw van de A-pier.

Buitenlandse activiteiten

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

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen. Dhr. Sondag is op 29 februari 2024 afgetreden als interim-CEO. Van 1 maart tot en met 31 mei 2024 trad dhr. Carsouw op als interim-CEO en CFO. Op 1 juni 2024 is dhr. Van Oord begonnen als CEO.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. L.M. Sondag (tot 29-02-2024)	CEO	78	0	15	15	78	527	-
dhr. P. van Oord (per 01-06-2024)	CEO	227	34	34	17	320	-	-
dhr. R.J. Carsouw	CFO	390	58	65	45	488	448	377

Raad van commissarissen					Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022		
dhr. J. Winter	Voorzitter	53	51	47		
dhr. R.J. van de Kraats (tot 09-04-2024)	Vicevoorzitter	11	38	32		
mw. S.G. Brummelhuis	Lid	44	44	42		
dhr. D. Collier	Lid	40	39	38		
dhr. H.C. Figee	Lid	40	26	-		
mw. E. van Galen	Lid	40	39	40		
dhr. R. Habben Jansen (per 09-04-2024)	Lid	25	-	-		
mw. M.C. van der Laan	Lid	39	27	-		

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vier mannen en drie vrouwen. Dhr. Van de Kraats is per 9 april 2024 afgetreden als vicevoorzitter en lid van de rvc. Op 9 april 2024 is dhr. Habben Jansen benoemd als lid van de rvc.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2024 heeft Schiphol haar nieuwe lucht-haventarieven vastgesteld voor de periode 2025 tot 2027. Schiphol verhoogt de luchthavengelden met in totaal 37% in drie jaar. Om het nijpende probleem van geluidsoverlast aan te pakken, stimuleert

Schiphol het gebruik van stillere en nieuwere vliegtuigen door lagere luchthavengelden aan te bieden aan luchtvaartmaatschappijen die met deze modellen vliegen. Daarnaast moeten luchtvaartmaatschappijen extra betalen voor nachtvluchten en is een zeer lawaaiige categorie vliegtuigen vanaf 2025 verboden. Vlootvernieuwing draagt bij aan

de vermindering van geluidsoverlast en emissies van de luchtvaartindustrie. Nieuwe vliegtuigen zijn efficiënter en verminderen de geluidsoverlast in de omgeving van Schiphol, waardoor de luchtvaartsector duurzamer wordt.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Arbeidsomstandigheden in de waardeketen	Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden van met name werknemers in de terminal, de bagagekelder en aan airside verbeteren	Impact: De impact van Schiphol en beheersing van deze impact op medewerkers in de waardeketen op het gebied van arbeidsomstandigheden. Financieel: Negatieve gezondheidseffecten door fysieke belasting en blootstelling aan ultrafijnstof en andere stoffen.
	Mitigatie van klimaatverandering	Zero CO ₂ emissions 2030	Impact: Impact op klimaatverandering door gebruik van fossiele brandstoffen in de eigen operatie en waardeketen. Financieel: Overheidsbeperking op het aantal vliegbewegingen, reputatieschade en juridische gevolgen.
	Omwonenden en geluidsoverlast	Verminderen van het aantal ernstig gehinderden	Impact: Directe buurtbetrokkenheid en de impact van vliegtuig- en grondoperatie op omwonenden Financieel: Klachten, rechtszaken en georganiseerde evenementen of protesten en verminderde publieke steun door reputatieschade.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Schiphol bedroeg € 9,97 miljard per eind 2024 (2023: € 9,25 miljard). In 2024 realiseerde Schiphol een omzet van € 2,25 miljard (2023: € 1,85 miljard) en een resultaat na belastingen van € 418 miljoen (2023: € 13 miljoen). De stijging in omzet is met name het gevolg van een verder herstel van de passagiersaantallen na de COVID-19 pandemie, gestegen havengelden en hogere commerciële inkomsten. De stijging in winstgevendheid wordt naast genoemde factoren ook verklaard door een positieve herwaardering van het commercieel vastgoed van € 165 miljoen (in 2023 resulteerde de herwaardering juist tot een negatief resultaat van € - 151 miljoen). De solvabiliteit van Schiphol is gestegen naar 39,1% (2023: 37,8%) als gevolg van de toename van het eigen vermogen door het positieve nettoresultaat na belastingen. Over 2024 keert Schiphol geen dividend uit, omdat de financiële ratio's nog niet op het gewenste niveau zijn.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	9.965	9.254	9.604
Eigen vermogen	3.900	3.499	3.506
Vreemd vermogen	6.065	5.756	6.098
Inkomsten	2.245	1.852	1.491
Winst	418	13	-86
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	39,1*	37,1*	35,9*
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	11,3*	0,4*	-2,5*
Pay-out ratio (%)	0	0	0

* Schiphol hanteert zelf een iets andere definitie van eigen vermogen, waardoor de cijfers in het jaarverslag van Schiphol marginaal verschillen

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	4	4,3	4,6



Borging Publiek Belang

Beschrijving

SRH N.V. (voorheen: SNS REAAL) was de moedermaatschappij van SNS Bank N.V. (nu: de Volksbank) en verzekeraar REAAL N.V. (nu: Athora). Om een faillissement te voorkomen zijn de aandelen van SRH op 1 februari 2013 onteigend en in handen gekomen van de staat. Sinds de verkoop van REAAL op 26 juli 2015 en de verplaatsing van SNS Bank naar de staat op 30 december 2015 heeft SRH geen dochtervennootschappen en economische activiteiten meer. SRH zet zich in om tot afwikkeling van de vennootschap te komen. De afwikkeling zal naar verwachting nog enige tijd in beslag nemen.

2024 in vogelvlucht

SRH is in het verleden betrokken geweest in (gerechtelijke) procedures en geschillen gerelateerd aan de nationalisatie op 1 februari 2013. Op dit moment kan niet uitgesloten worden dat SRH ook in de toekomst in dergelijke procedures of geschillen betrokken wordt. SRH heeft op 14 maart 2023 een brief van de VEB ontvangen. In de betreffende brief stelt de VEB SRH aansprakelijk voor de door haar achterban geleden schade en stelt zij voornemens te zijn een juridische procedure te starten indien SRH niet ingaat op de uitnodiging tot overleg die de VEB eveneens in de brief doet. De vermeende aansprakelijkheid is door

SRH als ongegrond van de hand gewezen, maar SRH is wel op de uitnodiging van de VEB om in overleg te treden ingegaan. Tussen SRH en de VEB worden thans gesprekken gevoerd om te bezien of partijen tot een vergelijk kunnen komen.

Publiek belang

De aandelen SRH zijn door de nationalisatie op 1 februari 2013 in handen gekomen van de staat. SRH was de moedermaatschappij van SNS Bank N.V. en verzekeraar REAAL N.V. SRH heeft sinds de overdracht van de bankactiviteiten aan de staat in 2015 geen economische activiteiten meer en zij zal worden afgewikkeld.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en is in 2024 niet gewijzigd van samenstelling.

Raad van commissarissen

SRH heeft geen rvc.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. H.M. de Mol van Otterloo	Voorzitter	110	-	-	-	110	100	92
dhr. T. Borstlap	Lid	36	-	-	-	36	33	18

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het grootste deel van het eigen vermogen van SRH betreft een vordering op de staat naar aanleiding van de verkoop/overdracht van de Volksbank aan de staat. De vordering bedraagt afgerond € 1,7 miljard en hiervoor is een marktconforme rente tussen SRH en de staat overeengekomen. De rente wordt jaarlijks op de vervaldag met de hoofdsom van de vordering verrekend. Bij de laatste meerjarige vaststelling van het rentepercentage was dit een negatieve rente waardoor de vordering jaarlijks afneemt. SRH heeft geen operationele activiteiten waarmee omzet wordt gegenereerd. Het financieel resultaat van SRH wordt daarom grotendeels bepaald door de (negatieve) rente-ontvangsten van de vordering op de staat. De afgelopen jaren was het financieel resultaat van SRH hierdoor negatief.

Vermogenspositie, rendement en dividend				Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022			
Totaal activa	1.739	1.752	1.766			
Eigen vermogen	1.736	1.748	1.762			
Vreemd vermogen	3	3	3			
Inkomsten	0	0	0			
Winst	-13	-14	-14			
Dividend	0	0	0			
Ontvangen door staat	0	0	0			
Solvabiliteitsratio (%)	99,8	99,8	99,8			
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-0,7	-0,8	-0,8			
Pay-out ratio (%)	0	0	0			

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	Stedin Holding N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Rotterdam
Deelneming sinds	2023
Website	www.stedingroep.nl
Belang Nederlandse staat	11,8%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	5.237	4.372	4.059
Investerings (€ miljoen)	1.096	832	712
Leveringsbetrouwbaarheid elektriciteit (%)	99,9960	99,9961	99,9959
Beloningsverhouding	3,20	3,36	3,43
Lengte elektriciteitskabels (km)	59.118	58.921	58.250
Lengte gasleidingen (km)	28.080	28.121	28.145



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Stedin concentreert zich op het aanleggen, beheren en onderhouden van zowel het elektriciteits- als het gasnet in het grootste deel van Zuid-Holland, Utrecht en Zeeland. Binnen het verzorgingsgebied wonen zo'n 5,5 miljoen mensen. Drie van de vier grootste steden van Nederland vallen hieronder, plus de Rotterdamse en Zeeuwse haven-, industrie- en glastuinbouwgebieden. Ook hoort een deel van Noord-Holland en Friesland bij het verzorgingsgebied. Daarmee is Stedin een vitale schakel voor economische activiteiten in deze gebieden.

2024 in vogelvlucht

Consumenten en bedrijven stappen massaal over op duurzame energie. Dat kan het huidige elektriciteitsnet niet aan en dient het bestaande elektriciteitsnet versneld te worden uitgebreid en optimaal te worden benut. Stedin heeft € 1,10 miljard geïnvesteerd in verzwaring en uitbreiding van het

net in 2024. Ondanks deze investeringen is er netcongestie in het verzorgingsgebied van Stedin. Daarom zet Stedin ook in op andere sporen om netcongestie aan te pakken, door investeringen in warmte bijvoorbeeld. Om meer warmtenetten te realiseren heeft Stedin met haar aandeelhouders het Meerjaren Strategisch Plan succesvol aangepast om zo meer in te zetten op warmtenetten. Zo is in 2024 in Delft een warmtenet met 6.000 aansluitingen geopend.

Publiek belang

Stedin heeft als netbeheerder een exclusieve wettelijke taak om elektriciteits- en gasnetten in een deel van Nederland te beheren en verzorgt de distributie van energie voor veel burgers en bedrijven. Daarmee vervult Stedin een belangrijke functie in het Nederlandse energiebeleid. De Elektriciteitswet 1998, Gaswet en het publiek aandeelhouderschap borgen het publieke belang. De staat wil garanderen

dat de cruciale investeringen in het energienetwerk gedaan blijven worden en heeft daarom een belang in Stedin genomen in 2023.

Strategie

Stedin startte in 2023 met haar huidige strategie; Bouwen, Benutten, Beheren. Om iedereen in het verzorgingsgebied toegang te geven tot het net en de leveringszekerheid van energie op niveau te houden, breidt Stedin de netcapaciteit uit. Gezien de snelgroeiende vraag naar elektriciteit legt Stedin meer kabels en leidingen aan en bouwt extra stations. Ook gaat Stedin het net beter benutten door vraag en aanbod van energie goed op elkaar af te stemmen en daarmee de beschikbare netcapaciteit zo slim mogelijk in te zetten. Door continu onderhoud aan het bestaande net wil Stedin de prestaties hooghouden. Een betrouwbare en veilige energievoorziening staat voorop.

Goed ondernemingsbestuur

Investerings

Door investeringen te doen werkt Stedin in nauwe samenwerking met stakeholders aan het mogelijk maken van de energietransitie. In totaal investeerde Stedin € 1,10 miljard in 2024, een stijging van 16% vergeleken met 2023. Dat geld gebruikte Stedin onder meer voor de bouw van nieuwe transportstations en voor de aanleg van ongeveer duizend kilometer aan kabel. Ook realiseerde Stedin ruim 350 nieuwe middenspanningsruimtes. Er zijn in 2024 geen investeringen geweest die ter goedkeuring voorgelegd moesten worden aan de aandeelhouders van Stedin.

Buitenlandse activiteiten

Stedin heeft geen buitenlandse activiteiten.

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit drie mannen en één vrouw. De rvb van Stedin wordt betaald volgens de wet normering topinkomens (WNT). Dhr. Benima, CFO, heeft bij zijn vertrek eind 2024, een vergoeding van € 75.000 ontvangen. Deze vergoeding is toegestaan onder de WNT. Deze vergoeding is een afspraak die de rvc heeft gemaakt met dhr. Benima voor zijn herbenoeming voor de tweede termijn, in 2023 – voor het toetreden van de staat tot de aandeelhouders van Stedin.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. K.W. Bogers	CEO	223	-	24	-	223	240	227
dhr. D. Benima	CFO	223	-	24	75	223	238	223
mw. G.M. Onland	COO	223	-	24	-	223	234	222
dhr. D. Peters	CTO	211	-	24	-	211	238	223

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. D.G. Vierstra	Voorzitter	33	33	32
mw. H.L. Buis	Lid	22	22	22
dhr. T.W. Eysink	Lid	22	22	22
dhr. A.R.G. Groothedde	Lid	22	22	22
mw. A.J. Krist	Lid	22	22	22
mw. A. Bonhof (per 25-09-2024)	Lid	10	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestaat eind 2024 uit drie mannen en drie vrouwen. Mw. Bonhof is in 2024 toetreden tot de rvc als nieuwe zesde lid.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Door de schaarste op de arbeidsmarkt gecombineerd met de grote groei die Stedin doormaakt loopt Stedin het risico

om niet voldoende geschikt personeel aan te trekken en te behouden. Ter bevordering van het aantrekken van meer personeel heeft Stedin in 2024 een centrale leer-omgeving voor alle leer- en ontwikkel-

vraagstukken ingericht: De Stedin Academie. De Academie moet borgen dat Stedin voldoende en vakbekwame medewerkers kan blijven inzetten om de energietransitie te realiseren.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Goed werkgeverschap – Gezondheid en veiligheid	Stedin's medewerkers zijn in staat om op een goede en duurzame wijze bij te dragen aan de werkzaamheden van Stedin. Dit wordt mogelijk gemaakt door fysiek en sociaal veilige en inclusieve omstandigheden, de middelen en mogelijkheden om te leren en ontwikkelen, ondersteund door een divers medewerkersbestand.	Impact: De impact van een (on)veilige werkomgeving met een kans op arbeidsongevallen en klachten of impact op welzijn van medewerkers. Financieel: -
	Toegang tot energie en leveringsbetrouwbaarheid – Betaalbaarheid	Stedin's klanten krijgen een betrouwbare energievoorziening, die veilig wordt geleverd, tegen maatschappelijke acceptabele kosten. Door het vergroten van onze netcapaciteit versnellen we de energietransitie en helpen we onze klanten gasverbruik te verminderen. Hiermee vermindert de CO ₂ -uitstoot in ons verzorgingsgebied en ondersteunen we klimaatmitigatie. Zie Stedin Duurzaamheidsverklaring voor kwantitatieve doelen en realisatie in 2024.	Impact: Kosten die Stedin maakt leiden tot hogere tarieven die worden doorberekend aan afnemers en uiteindelijk tot hogere tarieven en maatschappelijke kosten voor energie leiden. Financieel: -
	Klimaatmitigatie	Ondersteunen van klimaatmitigatie door een gereduceerde uitstoot van CO ₂ (eigen uitstoot en in de waardeketen) in lijn met het klimaatakkoord van Parijs (1,5 graadscenario): -42% CO ₂ -uitstoot scope 1, 2 en 3 (inclusief gasverbruik klanten Stedin) ten opzichte van 2021.	Impact: De negatieve impact van CO ₂ -uitstoot in Stedin's gehele waardeketen (scope 1, 2 en 3). Financieel: De kans van toepassing van nieuwe energiedragers, voor versnelling energietransitie en verbetering prestaties.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Stedin bedroeg € 9,07 miljard per eind 2024 (2023: € 8,28 miljard). In 2024 realiseerde Stedin een omzet van ruim € 2,09 miljard (2023: € 1,77 miljard) en een resultaat na belastingen van € 158 miljoen (2023: € 170 miljoen). De stijging in omzet is voornamelijk het gevolg van een stijging van de tarieven die door de ACM vastgesteld worden. De daling in winstgevendheid komt door een vervroegde aflossing van de langlopende Japanse yen lening. De solvabiliteit van Stedin is gedaald naar 42,9% (2023: 45,4%) als gevolg van een toename van het vreemd vermogen om de negatieve vrije kasstroom te financieren. In 2024 komt het totale dividend uit op € 56 miljoen.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	9.074	8.284	7.505
Eigen vermogen	3.370	3.221	2.589
Vreemd vermogen	5.704	5.063	4.916
Inkomsten	2.088	1.770	1.333
Winst	158	170	81
Dividend	56	52,4	15,6
Ontvangen door staat	6,6	6,2	0
Solvabiliteitsratio (%)	37,1	45,4	39,7
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	4,8	6	3
Pay-out ratio (%)	35,4	33	50

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	TenneT
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Arnhem
Deelneming sinds	1998
Website	www.tennet.eu
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	7.368	6.139	5.303
Beloningsverhouding	5,9	5,5	5,7
Netbeschikbaarheid onshore (%)	99,99988	99,99993	99,99963
Netbeschikbaarheid offshore (%)	97	98	94
Aantal (onshore) onderbrekingen	15	14	11
Investerings in (im)materiële vaste activa (€ miljoen)	10.637	7.730	4.493
Totale lengte elektriciteitsnetwerk (km)	25.570	25.435	25.009



Borging Publiek Belang

Beschrijving

TenneT beheert het Nederlandse hoogspanningsnet (110-380 kV) en een groot deel van het Duitse net (220-380 kV). Daarnaast ontwikkelt, bouwt en beheert TenneT verbindingen over de grenzen heen, aansluitingen met regionale netbeheerders en het net op zee. Als Transmission System Operator (TSO) verzorgt TenneT elektriciteitstransport, systeemdiensten en marktintegratie, inclusief de koppeling van Europese elektriciteitsmarkten. Het netwerk omvat ruim 25.000 km aan hoogspanningsverbindingen en bedient meer dan 43 miljoen eindgebruikers. TenneT heeft 9.693 medewerkers en beheert circa € 55 miljard aan activa.

2024 in vogelvlucht

TenneT bereikte in 2024 belangrijke mijlpalen in de energietransitie. De bouw van het Zuid-West (Oost) 380kV project startte

in Nederland en in Duitsland is het Wähler-Mechlar project opgeleverd. Beide vergroten de netcapaciteit voor onder meer hernieuwbare stroom opgewekt van zee. Ook werd een 'tijdsgebonden contract' geïntroduceerd, dat efficiënter gebruik van schaarse netruimte mogelijk maakt. De volledige verkoop van TenneT Duitsland aan de Duitse staat kon niet worden gerealiseerd. In de tweede helft van 2024 werkte TenneT daarom aan een structurele oplossing voor de kapitaalbehoefte van TenneT Duitsland via deelname van private investeerders.

Publiek belang

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

bij aan een meer geïntegreerde Europese elektriciteitsmarkt en faciliteert TenneT de verduurzaming van de elektriciteitsvoorziening. De Elektriciteitswet 1998 en het publieke aandeelhouderschap borgen het publieke belang.

Strategie

Om het benodigde elektriciteitsnet op tijd gerealiseerd te hebben en te voldoen aan de doelen gesteld door de Nederlandse, Duitse en Europese overheden, heeft TenneT in 2024 haar strategie aangescherpt. Hiermee beoogt TenneT om voldoende netcapaciteit op tijd gerealiseerd te hebben voor haar klanten en de maatschappij. Deze strategie berust op de principes:

1. Samen leveren voor klanten.
2. Het netwerk sneller bouwen.
3. Het netwerk beter gebruiken.
4. Veiligheid, leveringszekerheid, kwaliteit en duurzaamheid.
5. Financiële gezondheid.

Investeringsen

Dit jaar zijn door de aandeelhouder 35 investeringen goedgekeurd. Voor een totaaloverzicht verwijzen wij naar tabel 3.2 in hoofdstuk 3 Investeringsen. Het betreft zeventien investeringen in Nederland en achttien in Duitsland. Vergunningstrajecten, grondstoffen-schaarste, een tekort aan technisch personeel en de stikstofcrisis zetten druk op oplevertermijnen en budgetten.

De wereldwijde versnelling van de energie-transitie vergroot deze druk en kan leiden tot verdere prijsstijgingen.

Buitenlandse activiteiten

TenneT is in Nederland en Duitsland actief. Ongeveer twee derde van de activa heeft betrekking op Duitsland (€ 33,2 miljard) en ongeveer één derde op Nederland (€ 18,5 miljard).

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. M.J.J. van Beek	CEO	457	-	74	37	457	437	423
dhr. T.C. Meyerjürgens	COO	411	-	124	36	411	394	380
dhr. M.C. Abbenhuis	COO	411	-	68	21	411	394	381
mw. A.C.H. Freitag	CFO	411	-	36	43	411	394	367

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. A. van der Touw	Voorzitter	59	55	47
mw. E. Kairisto	Vicevoorzitter	46	46	37
mw. E. Schöne	Lid	44	39	37
dhr. S. van Els	Lid	41	38	36
dhr. M. Camps	Lid	38	11	-
dhr. K. Singh	Lid	36	12	-
mw. L.J. Griffith (tot 31-12-2023)	Vicevoorzitter	0	34	32

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vier mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

TenneT werkt aan een betrouwbare, duurzame en betaalbare elektriciteitsvoorziening en het realiseren van een toekomstbestendig energiesysteem met hernieuwbare energie. Daarnaast richt

TenneT zich ook op de wijze waarop deze tot stand komt, door oog te hebben voor haar eigen CO₂-uitstoot, beslag op de natuur, circulariteit en arbeidsomstandigheden in de waardeketen. TenneT heeft 93% van haar scope 1 en 2 emissies weten te reduceren ten opzichte van het basisjaar

2019. Ook werkt TenneT hard aan het reduceren van haar scope 3 emissies. Verder focust TenneT op het hebben van voldoende personeel, waardoor veiligheid geborgd is, nu en in de toekomst.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Duurzame elektriciteit	In 2050 alle huishoudens en industrie die groene elektriciteit zouden kunnen ontvangen voorzien van een elektriciteitsmix die volledig uit klimaat-neutrale energiebronnen bestaat.	Impact: Belangrijkste doelstelling is het voortbrengen van de energietransitie. Financieel: Circa € 200 miljard in de komende 10 jaar t/m 2034.
	Veilige werkomgeving	Zero harm.	Impact: Gegeven de aard van TenneT's activiteiten is dit een belangrijk thema en dus een materiële doelstelling. Financieel: Geen significante additionele operationele of kapitaalinvesteringen benodigd, aangezien ze onderdeel zijn van TenneT's jaarlijkse bedrijfsplan.
	CO ₂ -uitstoot verminderen	In 2050 klimaatneutraal zijn betekent een doel van 0 ton CO ₂ aan vermeden emissies.	Impact: Opgenomen als doelstelling, met door de SBTi goedgekeurde doelen. Financieel: Dit zijn deels operationele uitgaven (zoals € 2 miljoen wat TenneT vrijmaakt voor garanties van oorsprong) en deels kapitaaluitgaven, zoals 0,2% van de kapitaaluitgaven van 2GW projecten bestemd voor duurzaamheidsinitiatieven (waaronder klimaatmitigatie).

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van TenneT bedroeg € 55,3 miljard per eind 2024 (2023: € 44,7 miljard). In 2024 realiseerde TenneT een omzet van € 8,4 miljard (2023: € 9,2 miljard) en een resultaat na belastingen van € 0,9 miljard (2023: € 1,1 miljard). De daling van de inkomsten is het gevolg van lagere kosten voor energie en vermogen, deels gecompenseerd door toegenomen gereguleerde activa. De solvabiliteit van TenneT is afgenomen naar 20,5% (2023: 22,8%) als gevolg van het aantrekken van extra schuld voor de financiering van de operationele activiteiten. De dividenduitkering is bij Voorjaarsnota 2024 op nul gezet vanwege de grote financieringsbehoefte van TenneT.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	55.271	44.746	40.966
Eigen vermogen	12.403	10.186	9.495
Vreemd vermogen	42.868	34.560	31.471
Inkomsten	8.430	9.222	9.840
Winst	867	1.071	671
Dividend	0	150	207
Ontvangen door staat	0	150	207
Solvabiliteitsratio (%)	20,5	22,8	23,2
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	7,7	10,9	7,8
Pay-out ratio (%)	0	16	35

Algemene gegevens staatsdeelneming

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

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	2.424	2.278	2.247



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Thales Nederland richt zich op de ontwikkeling, productie en integratie van complexe technologische systemen voor defensie- en veiligheidsindustrie zoals radar, command & control, communicatiesystemen en cybersecurity. In 1945 is de voorloper van Thales Nederland, Hollandsche Signaal apparaten, genationaliseerd. Daarna is het belang van de staat in de onderneming afgebouwd. In 1989 is 99% van het bedrijf in handen gekomen van het Franse Thales S.A. en heet het bedrijf Thales Nederland. Een groot deel van de omzet is afkomstig van buitenlandse overheden, in 2024 was dat circa 85% van de omzet.

2024 in vogelvlucht

Door de oorlog in Oekraïne investeren Europese landen jaarlijks meer in defensie en is het de verwachting dat dit leidt naar meer vraag naar producten van Thales. De toegenomen vraag van de afgelopen jaren leidde tot verdere opschaling en investeringen in het aantrekken en opleiden van personeel, uitbreiding van productie- en testfaciliteiten en intensivering van de samenwerking in de toeleveringsketen.

Thales Nederland werkte in 2024 verder aan een groot aantal nieuwe ontwikkelprogramma's voor NAVO-klanten en kreeg nieuwe belangrijke opdrachten voor onder andere twee additionele fregatten voor Duitsland. Daarnaast was er vanuit verschillende NAVO-landen veel belangstelling voor de nieuwe marine- en grondgebonden radarsystemen.

Publiek belang

In de aandeelhoudersevaluatie uit 2024 is onder andere het publieke belang van aandeelhouderschap in Thales opnieuw vastgesteld. Dit is productie van militaire technologie in Nederland en daarmee gepaard gaande invloed in internationale context, onder andere binnen de NAVO. Een ander onderdeel van het publieke belang is dat de krijgsmacht over het juiste materieel moet beschikken om aan haar hoofdtaken te kunnen voldoen. Hierbij is toegang tot hoogwaardige radartechnologie die Thales produceert van groot belang. Het publiek aandeelhouderschap speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen van radarsystemen in Nederland, omdat Thales afhankelijk is van de bereid-

heid van buitenlandse overheden om specifieke informatie te delen met Thales. De aandeelhoudersevaluatie heeft ook vastgesteld dat het aandeel van de staat in Thales Nederland gehandhaafd blijft op 1%.

Strategie

Thales Nederland voert de strategie van Thales S.A. uit. Dat betekent onder andere opschalen om aan de gecontracteerde leververplichtingen te voldoen en tegelijkertijd verdere toekomstige groei mogelijk te maken. Daarnaast blijft Thales Nederland binnen de Europese en Nederlandse context investeren om haar leidende positie op het gebied van radar- en communicatietechnologie te behouden. Hierbij staat het aantrekken en ontwikkelen van personeel centraal.

Investeringen

De ava heeft op basis van de statuten geen rol bij investeringen.

Buitenlandse activiteiten

Thales Nederland had in 2023 geen buitenlandse deelnemingen. Met grote projecten voor de Duitse en Engelse marines wordt

internationaal binnen de Thales Groep samengewerkt in softwareontwikkeling met landen zoals Roemenië, Portugal, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man. De rvb is in 2024 niet gewijzigd. Thales Nederland maakt gebruik van de mogelijkheid die de wet biedt om geen informatie te verschaffen over de beloning van de bestuurder.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. G.J. Edelijn	CEO	-	-	-	-	-	-	-

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. P. Duhamel	Voorzitter	-	-	-
dhr. C. Salomon	Lid	-	-	-
dhr. G. de Ponteves	Lid	-	-	-
mw. M. Schumacher	Lid	-	-	-
dhr. P.J.M. van Uhm	Lid	-	-	-
Totale vergoeding		35	35	30

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vier mannen en één vrouw. Twee van de vijf commissarissen krijgen een beloning, de overige drie hebben geen recht op een beloning. De totale vergoeding van de rvc in 2024 bedroeg € 35.000. De beloning van individuele commissarissen maakt Thales niet bekend.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Thales Nederland zet zich al verscheidene jaren in om klimaatverandering tegen te gaan (SDG 13). Zo heeft Thales Nederland het energieverbruik in zijn gebouwen de

afgelopen jaren aanzienlijk verlaagd. Sinds 2018 is het gasverbruik met meer dan 63% gereduceerd. In 2024 is hier invulling aan gegeven door meerdere gebouwen te voorzien van warmtepompen en één gebouw niet meer met gas te

verwarmen. In absolute zin betekent dit een reductie van 60.000 m³ gas ten opzichte van een jaar eerder.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Gelijke kansen	Voor eind 2026 heeft de Thales groep als doelstelling dat ten minste 22,5% van het senior management uit vrouwen bestaat.	Impact: Het continu verbeteren van gelijkheid door het benadrukken van gelijkheid in voorbeeldfuncties en hogere managementfuncties. Financieel: De externe context, zoals het percentage vrouwen in technische studies, dient eveneens verbeterd te worden. Aandacht voor meerdere perspectieven in het oplossen van problemen.
	Klimaatverandering	De Thales Groep heeft als doel om de CO ₂ -uitstoot in scope 1 en 2 met 50,4% te reduceren in 2030 (met basisjaar 2018) en om netto-nul te bereiken in 2040. Daarnaast wil het de CO ₂ -uitstoot in scope 3 met 15% verlagen in 2030 (met basisjaar 2018).	Impact: Bijdrage leveren aan de doelstelling van de Thales Group en verantwoordelijkheid nemen door de eigen CO₂-uitstoot te beperken. Financieel: Het achterblijven in scope 1 en scope 2 brengt een risico van hogere energiekosten met zich mee.
	Anticorruptie	Op het gebied van anti-corruptie heeft Thales als doel dat 100% van de werknemers die blootgesteld zouden kunnen worden aan corruptie een anti-corruptie training gehad hebben.	Impact: Strikte anti-corruptie-maatregelen om in te zetten op eerlijk werkgeverschap om zowel de reputatie als de operationele efficiëntie te verbeteren. Financieel: Strikte anti-corruptie-maatregelen dragen bij aan verhoogde financiële stabiliteit door het vermijden van juridische kosten en het behouden van investeringsvertrouwen.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Thales bedroeg € 1.334 miljoen per eind 2024 (2023: € 1.018 miljoen). In 2024 realiseerde Thales een omzet van € 763 miljoen (2023: € 598 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 54 miljoen (2023: € 50 miljoen). De stijging in omzet is het gevolg van toegenomen vraag door onder andere de oorlog in Oekraïne. De daling in winstgevendheid komt doordat de snelle groei tijdelijk voor minder efficiëntie zorgt door het opschalen. De solvabiliteit van Thales is gedaald naar 22% (2023: 27%) als gevolg van het opschalen en het feit dat het eigen vermogen niet met dezelfde snelheid toeneemt. In 2024 komt het dividend uit op € 250.000 voor de staat.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	1.334	1.081	794
Eigen vermogen	300	295	252
Vreemd vermogen	1.034	786	541
Inkomsten	763	598	558
Winst	53	50	10
Dividend	25	50	10
Ontvangen door staat	0,3	0,5	0,1
Solvabiliteitsratio (%)	22,5	27,3	31,7
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	18	16,9	4,0
Pay-out ratio (%)	47	100	100

UCN (Urenco)

Algemene gegevens staatsdeelneming

Naam deelneming	Ultra Centrifuge Nederland N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Deelneming sinds	1969
Website	http://www.ultracentrifuge.nl/
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Omzet Urenco (€ miljoen)	1.877	1.922	1.716
Totale verrijkingcapaciteit Urenco gemeten in tonnes of Separative Work per annum (tSW/a)	17.300	17.600	17.900
Totaal geregistreerd letsel-ratio Urenco	0,291	0,248	0,445



Borging Publiek Belang

Beschrijving

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

2024 in vogelvlucht

De vraag naar verrijkt uranium nam in 2024 nog verder toe, onder andere doordat de industrie en chemische sector versneld moeten decarboniseren. In de VS werd wetgeving aangenomen om de import van Russisch uranium te beperken, waardoor de vraag naar niet-Russisch uranium is toegenomen. In 2024 heeft Urenco haar

capaciteit verder uitgebreid met investeringen in de Verenigde Staten en Nederland, terwijl ook besloten is om meer te investeren in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. In 2024 kreeg Urenco met Justin Manson een nieuwe voorzitter van het bestuur.

Publiek belang

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

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

- Dual use verordening (verordening (EG) nr. 428/2009).

Strategie

Vanwege de status van houdstermaatschappij en het ontbreken van operationele activiteiten stelt UCN geen strategieplan op. De strategie van Urenco steelt op de volgende vijf pijlers:

1. Een betrouwbare strategische partner voor klanten, overheden en de maatschappij.
2. Een veilige en betrouwbare operatie.
3. Een betrokken en verantwoordelijk team.
4. Leveren van duurzame assets.
5. Leidend in innovatie.

De staat als aandeelhouder bespreekt jaarlijks het businessplan van Urenco met UCN.

Investeringen

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

Buitenlandse activiteiten

UCN heeft als houdstermaatschappij geen buitenlandse activiteiten. Urenco is wel actief in het buitenland. Naast een verrijkingsfaciliteit in Nederland heeft Urenco ook verrijkingsfaciliteiten in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Verenigde Staten. Urenco levert haar diensten aan kerncentrales wereldwijd.

Het grootste deel van de omzet wordt dan ook buiten de Nederlandse landsgrenzen behaald. Dit brengt algemene bedrijfseconomische risico's met zich mee, bijvoorbeeld fluctuaties in de omzet vanwege wisselkoerseffecten. Deze risico's worden zoveel mogelijk gemitigeerd, bijvoorbeeld door het spreiden van risico's.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één persoon, de directeur. Deze werd in 2024 voor een periode van twee jaar herbenoemd.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. A.E.M. Broenink	CEO	67	-	-	8	67	64	59

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. J.M. Kroon	Voorzitter	18	17	16
dhr. M. Blacquièrre	Lid	15	14	13
Mw. R.V.M. Jones-Bos	Vicevoorzitter	15	4	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en één vrouw.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Urenco heeft veel aandacht voor MVO in haar bedrijfsvoering. Urenco wil een bijdrage leveren aan een netto-nul wereld en tegelijkertijd haar eigen impact op het

milieu minimaliseren, open en aanspreekbaar zijn en de lokale gemeenschappen waarin zij werkt ondersteunen. In 2024 heeft SBTi de kortetermijndoelstellingen van Urenco goedgekeurd. Daarmee zijn ook scope 1-, 2- en 3-doelen extern gevali-

deerd. In 2024 is de gecombineerde scope 1 en 2 CO₂-uitstoot van Urenco met 33% gedaald ten opzichte van 2023 en met 53,2% ten opzichte van ons basisjaar 2019.

Materiële thema's in lijn met publiek belang

SDG (eventueel)	Materieel thema	Langetermijndoelstelling in lijn met publiek belang	Dubbele materialiteitsanalyse
	Meer kansen voor vrouwen	-	Impact: Urenco heeft duurzaamheids KPI's met betrekking tot inclusie en diversiteit. Dit zijn: - >25% vrouwen in managementrollen in 2026. - >20% andere ondervertegenwoordigde groepen in alle functiehouders in 2025 - > 95% van medewerkers heeft inclusietraining gevolgd. Financieel: Urenco sponsort verschillende organisaties die vrouwen ondersteunen en diversiteit in de nucleaire sector verbeteren.
	Vergroten van verrijkingcapaciteit	-	Impact: Urenco heeft zich geconcentreerd op het voortzetten van hun capaciteitsprogramma om de verrijkingcapaciteit op alle locaties uit te breiden en te renoveren. Urenco heeft voldaan aan de toegenomen vraag van de klanten naar nucleaire brandstof en blijft werken om dit te kunnen blijven doen. Ontwikkeling van brandstoffen van de volgende generatie, waaronder laagverrijkt uranium plus en hooggekwificeerd laagverrijkt uranium. Financieel: Uitbreidings- en renovatieplannen in Nederland, het VK, Duitsland en de VS zijn gepubliceerd.
	Reductie van scope 1/2/3 uitstoot.	Toewijding om tegen 2040 netto-nul uitstoot te bereiken, verlagen in absolute termen van scope 1- en 2-uitstoot met 90% in 2030 en neutraliseren overige uitstoot.	Impact: Urenco heeft zich gecommitteerd aan de SBTi doelstellingen: 90% absolute reductie van de scope 1- en 2-uitstoot in 2030 en 30% absolute reductie van scope 3-emissies in 2030. Sinds het basisjaar 2019 is de CO₂-uitstoot in scope 1 en 2 gedaald met 53 % en sinds 2023 met 33%. Financieel: Verschillende investeringen in het verduurzamen van de operaties van Urenco.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

De balans van UCN bestaat geheel uit eigen vermogen, opgebouwd uit waardevermeerdering van de aandelen in Urenco. Het balanstotaal bedroeg eind 2024 € 986 miljoen. Het resultaat bestaat uit het aandeel in het resultaat van Urenco en bedroeg over 2024 € 60 miljoen. Dit was lager dan het operationele resultaat in 2023 (€ 90 miljoen). De marktvooruitzichten zijn duidelijk verbeterd, maar Urenco verkoopt nog veel uranium onder oude contracten. Daarvan is de prijs lager dan de huidige marktprijs. Daarnaast investeert Urenco momenteel veel, mede om de verrijkingscapaciteit in Nederland met 15% uit te breiden. In 2024 is € 100 miljoen als dividend aan de staat als aandeelhouder uitgekeerd. Het rendement op het eigen vermogen bedraagt 6% in 2024.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	986	990	991
Eigen vermogen	986	990	991
Vreemd vermogen	-	-	-
Inkomsten	60	90	391
Winst	60	90	391
Dividend	100	100	99
Ontvangen door staat	100	100	99
Solvabiliteitsratio (%)	100	100	100
Rendement op gemiddeld eigen vermogen	6	9	46
Pay-out ratio (%)	167	111	25

4.2 Beleidsdeelnemingen

De aandelen van Intravacc zijn per 26 april 2024 verkocht.

Overzicht financiële gegevens beleidsdeelnemingen									
Beleidsdeelnemingen	Staats-aandeel	Aandeel-houder-schap	Sector	Activa (€ miljoen)	Eigen vermogen (€ miljoen)	Winst (€ miljoen)	Dividend aan staat (€ miljoen)	Rende-ment op gemiddeld eigen vermogen	Pay-out-ratio
BOM	49,9%	EZ	Participatiemaatschappij	106	81	3	0	0%	0%
BBT	100%	KGG	Energie	31	21	10	0	0%	0%
DC-ANSP	8%	IenW	Transport	37	26	4	0	27%	0%
DNB	100%	Financiën	Financiële dienstverlening	394.215	56.632	-3.194	0	-6%	0%
EBN	100%	KGG	Energie	9.961	3.419	1.525	1.191	46%	78%
GasTerra	10%	KGG	Energie	3.562	216	36	4	17%	100%
Groefonds Flevoland	50%	EZ	Participatiemaatschappij	20	20	0	0	-2%	0%
InnovationQuarter	45,1%	EZ	Participatiemaatschappij	157	115	-3	0	-2%	0%
Investeringsfonds Zeeland	47,3%	EZ	Participatiemaatschappij	44	43	-3	0	-8%	0%
LIOF	50%	EZ	Participatiemaatschappij	161	120	5	0	4%	0%
NOM	50%	EZ	Participatiemaatschappij	172	150	0	0	0%	0%
Oost NL	52,9%	EZ	Participatiemaatschappij	148	137	-6	0	-4%	0%
ProRail	100%	IenW	Infrastructuur	22.134	1.604	30	0	2%	0%
ROM InWest	49,9%	EZ	Participatiemaatschappij	42	37	-2	0	-5%	0%
ROM Utrecht Region	46,6%	EZ	Participatiemaatschappij	61	47	-2	0	-4%	0%
Saba Bank*	2,8%	KGG	Energie	0,5	0,5	-0,1	0	-17%	0%
SSCS	100%	BZK	Telecommunicatie	16	13	0	0	0%	0%
Winair	8%	IenW	Transport	24	4	3	0	120%	0%

* Financiële gegevens worden gerapporteerd in dollar in plaats van euro.

Overzicht beleidsdeelnemingen afkortingen

Afkorting	Volledige naam	Kernactiviteit
BOM	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
BBT	Bonaire Bon Transition	Energievoorziening van Bonaire.
DC-ANSP	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider	Luchtverkeersdienstverlening in het gedeelte van de vluchtinformatiegebieden Curaçao en San Juan dat zich boven het territoire van de openbare lichamen Bonaire, Sint Eustatius en Saba bevindt.
DNB	De Nederlandsche Bank	Centrale bank, toezichthouder op de financiële sector en resolutieautoriteit.
EBN	Energie Beheer Nederland	Opsporen en beheren van olie- en gasvoorraden
GasTerra	GasTerra	Handel en levering van aardgas in binnen- en buitenland
Groefonds Flevoland	Groefond Flevoland B.V.	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
InnovationQuarter	InnovationQuarter	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Investeringsfonds Zeeland	Investeringsfonds Zeeland	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
LIOF	Industriebank Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
NOM	Noord-Nederlandse Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Oost NL	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
ProRail	ProRail B.V.	Beheerder van het landelijke hoofdspoorwegennet.
ROM InWest	ROM InWest	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Rom Region Utrecht	ROM Regio Utrecht	Regionale ontwikkelingsmaatschappij.
Saba Bank	Saba Bank Resources	Transport, verwerking en handel van petroleum in het gebied van de onderzeese verhoging 'Saba bank'.
SSCS	Saba Statia Cable System	Aanleg, beheer en exploitatie van de glasvezel zeekabel tussen Saba en Sint Eustatius.
Winair	Winair	Vervoerder van reizigers door de lucht.

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Tilburg
Deelneming sinds	1983
Website	prestaties.bom.nl/
Belang Nederlandse staat	49,9%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	43,5*	42,8*	39,2*

* BOM Capital I en BOM Business Development & Foreign Investments.



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM), opgericht in 1983 en heeft als werkgebied de provincie Noord-Brabant. De kernactiviteiten van BOM zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie, het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen en handelsbevordering en internationalisering. De doelgroep bestaat uit startups, scale-ups, het innovatieve MKB en buitenlandse bedrijven.

2024 in vogelvlucht

De Brabantse economie groeide harder dan het landelijke gemiddelde ondanks de grillige omgevingsfactoren. Met de integrale inzet van competenties op transitiethema's heeft BOM haar doelstellingen gerealiseerd. Dit blijkt uit 14 nieuwe ontwikkelprojecten, 64 nieuwe en vervolginvesteringen, en 38 internationale vestigingen. Daarnaast startte BOM het AI Supercomputing initiatief samen met

partners, kondigde het SecFund aan en initieerde het Dutch Pavilion op de Semicon SEA 2024 in Maleisië. BOM werkt intensief samen met regionale en nationale partners in een druk en complex speelveld, blijkend uit de data-samenwerking met Invest-NL en Techleap en de Brabantse Agenda met triple helices.

Publiek belang

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

Strategie

Het meerjarenplan 2021 – 2024 richtte zich op vier grote maatschappelijke uitdagingen, dit sluit naadloos aan bij het (missiegedreven) innovatiebeleid van haar aandeelhouders. Deze heeft BOM vertaald naar de thema's: klimaatneutrale energieoplossingen, gezonde toekomst, duurzame voedselsystemen en kansrijke sleuteltechnologieën. BOM zet haar competenties – ontwikkelen,

investeren en internationaliseren – integraal in om innovatie en ondernemerschap te versnellen. De integraliteit en complementariteit van de competenties zijn uniek.

Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen boven deze drempel geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door BOM in participatieactiviteiten worden, conform mandaatregeling door het team, de investeringscommissie of rvc beoordeeld.

Buitenlandse activiteiten

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

van buitenlandse investeringen. De internationaliseringsactiviteiten zijn met name waardevol in combinatie met inzet van de

andere competenties – ontwikkelen en investeren – van de BOM.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb van BOM bestond eind 2024 uit één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. B.L.J.M. van Dijk - van de Reijt	Directeur	160	31	24	0	215	190	184

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022	
dhr. V. van der Chijs	Voorzitter	17,5	17,5	17,5	
mw. N. Mac Gillavry	Lid	15	15	15	
dhr. R. Slaats	Lid	15	15	15	
mw. E. Raats-Coster	Lid	15	15	15	
mw. E. den Brabander (tot 01-04-2024)	Lid	3,75	15	15	
mw. Bots (per 01-07-2024)	Lid	7,5	n.v.t.	n.v.t.	

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en drie vrouwen.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

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

1. Klimaatneutrale energieoplossingen: de realisatie van de energietransitie en bijdragen aan de overgang naar een klimaatbestendige en duurzame economie en maatschappij.
2. Duurzame voedselsystemen: de realisatie van de transitie naar een duurzaam, eerlijk en veilig systeem voor onze voedselproductie en -consumptie.
3. Gezonde toekomst: de realisatie van een maatschappij waarin mensen vitaal ouder kunnen worden en het zorgsysteem tegelijkertijd effectief en betaalbaar blijft.
4. Kansrijke sleuteltechnologieën: het bestendigen van Brabant als top kennis- en innovatieregio in Europa, door inzet op digitalisering, circulariteit en de voor Brabant essentiële sleuteltechnologieën.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	106,0	106,9	115,5
Eigen vermogen	81,3	78,4	79,6
Vreemd vermogen	25,2	28,5	35,9
Inkomsten	14,1	9,3	11,6
Winst	2,9	-1,2	2,8
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	76,7	73,3	68,9
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	3,6	-1,5	3,5
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Bonaire Bon Transition B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Utrecht
Deelneming sinds	2021
Website	www.bbtbonaire.com
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte) *	0	0	0

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



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Bonaire Bon Transition (BBT) is in april 2021 opgericht door het ministerie van Economische Zaken. Als beleidsdeelneming heeft BBT de opdracht om veilige brandstofopslag- en overslagvoorzieningen (tankterminals) op Bonaire te realiseren. Daarnaast heeft BBT als doel om een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame energievoorziening op Bonaire. Dit doet zij door te investeren in nieuwe wind- en zonneparken. Dit is

noodzakelijk aangezien de vraag naar elektriciteit op Bonaire de komende jaren sterk blijft groeien. Dit benadrukt ook de noodzaak van een betrouwbare en betaalbare energievoorziening op Bonaire. Om haar doelen te bereiken werkt BBT samen met lokale partners op Bonaire.

2024 in vogelvlucht

Uiteindelijk is besloten om op korte termijn de huidige tankterminals op te knappen en voor op de lange termijn andere locaties te

onderzoeken. Hierdoor heeft BBT op zowel de korte als de lange termijn geen rol meer bij de realisatie van een nieuwe tankterminal op het eiland. Het ministerie van Klimaat en Groene Groei evalueert of de dochteronderneming van BBT gericht op de energietransitie (BBT-Energy) in de huidige vorm zal blijven bestaan.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. W.E.V.M. Wattenbergh	CEO	131	-	-	-	131	120	-

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. W. Koster (tot 31-05-2024)	Voorzitter	6	15	11
dhr. M.C.A.M. Peters	Lid en voorzitter per 01-06-2024	15	11	-
mw. C.A. Kirindongo	Lid	15	15	11

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit één man en één vrouw.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het operationele resultaat bedraagt circa \$ - 2,5 miljoen, wat met name wordt veroorzaakt door een afschrijving omdat de tankterminal niet meer door BBT wordt gerealiseerd. De financiële resultaten zijn positief dankzij de hoge rente op bank-deposito's. Daardoor is het uiteindelijke resultaat in 2024 een verlies van circa \$ - 1,6 miljoen.

Vermogenspositie, rendement en dividend				Bedragen \$ miljoen		
	2024	2023	2022			
Totaal activa	31	34	30			
Eigen vermogen	21	23	22			
Vreemd vermogen	10	11	8			
Inkomsten	0,2	0	0			
Winst	-1,6	0,3	-0,6			
Dividend	0	0	0			
Ontvangen door staat	0	0	0			
Solvabiliteitsratio (%)	69	67,5	74,1			
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	0	0	0			
Pay-out ratio (%)	0	0	0			

DC-ANSP

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider N.V.
Bedrijfssector	Luchtvaart
Vestigingsplaats	Curaçao
Deelneming sinds	2010
Website	www.dc-ansp.org
Belang Nederlandse staat	7,95%



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Dutch Caribbean Air Navigation Service Provider N.V. (DC-ANSP) is sinds 2006 verantwoordelijk voor de luchtverkeersdienstverlening binnen het vluchtinformatiegebied van Curaçao, waaronder boven het territorium van Aruba en het openbare lichaam Bonaire. DC-ANSP fungeert als luchtverkeersdienstverlener, verantwoordelijk voor het begeleiden van vliegtuigen binnen het vluchtinformatiegebied van Curaçao.

DC-ANSP beheert drie luchtverkeersleidingsfaciliteiten: een Area Control Centre in Curaçao en twee luchthaventorens, één op Hato International Airport (Hato Control Tower) en één op Bonaire International Airport (Flamingo Control Tower). DC-ANSP is tevens verantwoordelijk voor communicatie-, navigatie- en bewakingsystemen (CNS) en luchtvaartinformatiediensten (AIS) voor de zes Caribische eilanden van het Koninkrijk der Nederlanden. Daarnaast biedt DC-ANSP als gecertificeerde opleidingsorganisatie opleiding voor “Air Traffic Services”, evenals “Aeronautical Information

Services” en “Communication Navigation and Surveillance”. DC-ANSP is een ICAO TRAINAIR PLUS Bronze Member.

2024 in vogelvlucht

Het jaar 2024 werd gekenmerkt door een verdere groei van vluchtbewegingen in het vluchtinformatiegebied Curaçao, wat heeft bijgedragen aan een positief resultaat over het jaar 2024. Het aantal door DC-ANSP afgehandelde vluchten in 2024 is met 7% gestegen ten opzichte van 2023. Naast de reguliere audits, die vanuit de luchtvaartindustrie vereist zijn, heeft DC-ANSP tevens de ISO2015:9001 certificatie audit met succes doorlopen.

Publiek belang

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

Strategie

Als autonome en professionele verlener van luchtverkeersdiensten staat DC-ANSP garant voor de kwaliteit van haar diensten in termen van veiligheid en efficiëntie in het aan DC-ANSP toegewezen luchtruim. DC-ANSP heeft haar strategische doelstellingen geformuleerd in het Business Plan 2025-2029. De doelstellingen in het businessplan waarborgen en bevorderen verder de veiligheid, capaciteit, efficiëntie en kwaliteit van DC-ANSP. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bewaakt de voortgang van het bereiken van deze doelen.

Investeringen

De totale investeringen in vaste activa bedroegen in 2024 € 1.987.270 en bestonden voornamelijk uit investeringen in het nieuwe ATM-systeem en in communicatie-, navigatie- en beveiligingsapparatuur, computer hardware en software. De initiële investeringen met betrekking tot de bouw van een nieuw operationele faciliteit zijn ook inbegrepen.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één vrouw en één man.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. M. Albertus-Verboom	Algemeen directeur	288	-	25	-	288	265	260
dhr. J. Lasten	Adjunct directeur	141	-	14	-	141	128	129

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. R. Celestijn	Voorzitter	16	12	10
mw. F. Constansia (tot 15-3-2024)	Lid	4	11	10
dhr. N. Lokman (tot 30-9-2024)	Lid	10	11	10
dhr. D. Richardson	Lid	13	11	10
dhr. G. Obispo	Lid	13	7	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van DC-ANSP bedroeg € 37 miljoen per eind 2024 (2023: € 33 miljoen). In 2024 realiseerde DC-ANSP een omzet van ruim € 20 miljoen (2023: € 17 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 3,5 miljoen (2023: € 3,5 miljoen). De stijging in omzet is het gevolg van een verdere groei van vluchtbewegingen in het vluchtinformatiegebied Curaçao. De stijging in winstgevendheid komt door een per saldo hogere stijging in omzet in vergelijking tot de stijging van de kosten. De solvabiliteit van DC-ANSP is gestegen naar 72% (2023: 70%) als gevolg van een toename van het eigen vermogen door toevoeging van het positief resultaat van het voorafgaand jaar aan de algemene reserves. Voor het jaar 2024 is nog geen dividend vastgesteld.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	37	33	27
Eigen vermogen	26	23	20
Vreemd vermogen	11	10	7
Inkomsten	20	17	16
Winst	4	4	4
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	72	70	73
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	14,2	17	19
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	De Nederlandsche Bank N.V.
Bedrijfssector	Financiële dienstverlening
Vestigingsplaats	Amsterdam
Deelneming sinds	1814
Website	www.dnb.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	2.307	2.174	2.060
Bankbiljetten in omloop (€ miljoen)	86.326	83.815	84.756
Kosten prudentieel toezicht (€ miljoen)	256	239	220



Borging Publiek Belang

Beschrijving

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

2024 in vogelvlucht

Ondanks de in 2024 ingezette verlaging van de beleidsrentes door de Europese Centrale Bank (ECB) leed DNB ook in 2024 een aanzienlijk verlies: € 3,19 miljard (in 2023 € 1,14 miljard) dat ten laste ging van kapitaal en reserves. De geopolitieke situatie is ook in 2024 niet tot rust gekomen. DNB heeft op veel van de ontwikkelingen vanuit Nederland weinig invloed, maar DNB kan nationaal en in internationaal verband proberen de economische gevolgen ervan te beperken met robuust beleid dat Europa versterkt,

anticipeert op toekomstige uitdagingen en Nederland beter in staat stelt schokken op te vangen.

Publiek belang

Als centrale bank heeft DNB als primaire doelstelling het handhaven van prijsstabiliteit. Daarnaast zorgt DNB ervoor dat het financieel stelsel schokbestendig is en dat het betalingsverkeer goed werkt. Zij is in de uitvoering van haar stelseltaken onafhankelijk van de staat. Verder houdt DNB prudentieel toezicht op financiële instellingen zodat deze solide en integer zijn. Mocht een financiële instelling toch omvallen of dreigen om te vallen, dan borgt DNB dat deze op een gecontroleerde manier wordt afgewikkeld. Tot slot heeft DNB ook taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het depositogarantiestelsel, statistiek en economisch onderzoek.

Strategie

De strategie van DNB vloeit voort uit haar missie: DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daarvoor

werkt DNB als onafhankelijke centrale bank, toezichthouder en resolutieautoriteit samen met Europese partners aan:

1. prijsstabiliteit en een evenwichtige macro-economische ontwikkeling in Europa;
2. een schokbestendig financieel systeem en een veilig, betrouwbaar en efficiënt betalingsverkeer; en
3. solide, integere en afwikkelbare financiële instellingen die hun verplichtingen en toezeggingen nakomen.

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

Investerings

De betrokkenheid van de aandeelhouder bij investeringen van DNB wordt bepaald door de wettelijk en/of verdragsrechtelijk verankerende onafhankelijkheid van DNB zoals deze geldt voor de uitvoering van de bij het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie aan haar opgedragen taken en plichten, en voor de uitvoering van de taken die haar als zelfstandig

bestuursorgaan zijn opgedragen. Ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan zijn bepaalde bevoegdheden op grond van de wet bij de minister van Financiën belegd.

In de in 2024 geactualiseerde visie Toezicht op afstand en het bijbehorende Toezichtarrangement wordt uitgebreid ingegaan op de bevoegdheden van de minister ten aanzien van DNB als zelfstandig bestuursorgaan (Kamerstukken II 2024/2025, 32648, nr. 16).

Buitenlandse activiteiten

DNB maakt als centrale bank onderdeel uit van het Europees Stelsel van Centrale

Banken (European System of Central Banks, ESCB). Als toezichthouder maakt DNB onderdeel uit van het Gemeenschappelijk Toezichtsmechanisme (Single Supervisory Mechanism, SSM) en als resolutieautoriteit maakt DNB onderdeel uit van het Gemeenschappelijk Afwikkelmechanisme (Single Resolution Mechanism, SRM). Daarnaast nemen DNB of haar bestuurders deel aan internationale gremia zoals de ECB, het Internationaal Monetair Fonds, de Bank of International Settlements en het Financial Stability Board, onder voorzitterschap van de president van DNB.

Goed ondernemingsbestuur

Directie

De directie bestond eind 2024 uit drie mannen en twee vrouwen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. K.H.W. Knot	President	469	-	31	-	500	479	465
dhr. O.C.H.M. Sleijpen	Directeur	273	-	30	-	303	290	281
dhr. S.J. Maijor	Directeur	381	-	30	-	411	394	382
mw. G.J. Salden (per 01-06-2024)	Directeur	208	-	18	-	225	-	-
mw. C.P.M. van Oorschot (per 01-07-2024)	Directeur	126	-	15	-	141	-	-
mw. N.C. Stolk-Luyten (tot 15-04-2024)	Directeur	78	-	9	-	87	281	262
mw. E.F. Bos (tot 01-02-2024)	Directeur	39	-	3	-	41	466	453

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. M.J. van Rijn	Voorzitter	35	20	-
dhr. F.W.H. Muller	Vice-voorzitter	23	22	-
mw. A.G. Nijhof	Lid	23	22	22
mw. M.T.H. de Gaay Fortman (tot 01-07-2024)	Lid	12	22	22
dhr. R.J.M. Dassen	Lid	23	22	22
mw. C.M. van Praag	Lid	23	22	22
mw. A.M. Debidien	Lid	23	7	-
dhr. H.J. Biemond (per 01-09-2024)	Lid	8	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit vier mannen en drie vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

DNB maakt zich sterk voor financiële stabiliteit en draagt daarmee bij aan duurzame welvaart in Nederland. Daartoe zet zij zich in voor houdbare economische groei zonder schadelijke effecten op de leefomgeving en een inclusief financieel en economisch systeem. Zoals beschreven in

haar Sustainable Finance Strategie, wil DNB zo concreet mogelijk bijdragen aan de verduurzaming van het financieel economisch systeem en werkt daarom toe naar het volledig integreren van duurzaamheid in haar kerntaken per 2025. Daarbij is DNB het verst gevorderd met het verankeren van klimaatrisico's in onder meer het toezicht, zorgdragen voor een toegankelijk

betalingsverkeer en maatschappelijk verantwoord beleggen als onderdeel van haar reservebeheer. Alhoewel de Corporate Governance Code alleen geldt voor beursvennootschappen, past DNB de principes en best practice-bepalingen vrijwillig zo veel mogelijk toe. Op haar website publiceert DNB hoe zij de code implementeert.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van DNB bedroeg € 394,22 miljard per eind 2024 (2023: € 396,12 miljard). Over boekjaar 2024 leed DNB een verlies van € 3,19 miljard (2023: € 1,14 miljard). Deze toename van het verlies is het gevolg van het feit dat DNB met betrekking tot boekjaar 2023 kon trekken op de Voorziening Financiële Risico's (VFR) van toen € 2,35 miljard. Deze voorziening was eind 2023 volledig gebruikt om verliezen van 2023 op te vangen. Als DNB in 2023 niet had kunnen trekken op de VFR had het verlies over 2023 € 3,49 miljard bedragen. De solvabiliteit van DNB is gestegen naar 14,4% (2023: 11,4%) als gevolg van een stijging in de herwaarderingsrekening met name als resultaat van een gestegen goudprijs. In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	394.215	396.115	488.096
Eigen vermogen	56.632	44.804	43.712
Vreemd vermogen	340.777	352.450	444.384
Inkomsten	-2.643	-603	485
Winst	-3.194	-1.139	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	14,4	11,3	9
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-6,3	-2,6	0,0
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	EBN B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Utrecht
Deelneming sinds	1973
Website	www.ebn.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	195	180	158
Aantal winningsvergunningen aan land	35	35	35
Aantal winningsvergunningen op zee	100	103	104
Aantal opsporingsvergunningen	23	23	29
Afzet gas (mld. Nm ³)	3	4	7



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Energie Beheer Nederland (EBN) is een publiek energiebedrijf van en voor Nederland. Samen met bedrijven in Nederland en als adviseur van de overheid werkt EBN aan de voorzieningszekerheid van energie in Nederland van vandaag en het versnellen van de ontwikkeling van duurzame energie en het duurzame energiesysteem van de toekomst. EBN trekt hierin samen op met zowel publieke als private partners en zet haar kennis, kunde en financiële slagkracht in om de ontwikkeling van ketens en daarmee de bouw van dat systeem te versnellen. EBN werkt aan de opslag en het transport van CO₂, de versnelling van de warmtetransitie, energieopslag en de ontwikkeling van duurzame gassen. Daarnaast zet EBN in op de ontwikkeling van Nederlands gas voor de energiezekerheid voor burgers en bedrijven in Nederland. Ook levert EBN met de jaarlijkse infographic 'Energie in cijfers' een belangrijke bijdrage aan de zogeheten geïnformeerde dialoog.

2024 in vogelvlucht

Na jaren van voorbereiding met partners ging afgelopen jaar de schop in de grond voor de bouw van Porthos: een mijlpaal. Andere hoogtepunten van 2024 waren de geslaagde onderzoeksboringen in Heijningen en Heesch (Noord-Brabant) waarmee EBN een noodzakelijke stap heeft gezet in de warmtetransitie. Door meer kennis van de ondergrond vergroot Nederland de kansen voor aardwarmteprojecten. Dat is nodig, want hoewel er in Nederland successen zijn geboekt, onder andere in Delft, blijft de noodzakelijke versnelling vooralsnog uit. Er is meer publieke slagkracht nodig. EBN heeft een projectorganisatie opgezet die voorbereidingen treft zodat EBN eventueel de rol van Nationale Deelneming Warmte op zich kan nemen om die slagkracht te realiseren. Verder worden de werkzaamheden voor de ontwikkeling van groen gas en (de opslag van) waterstof steeds concreter. Hoewel de inspanningen op het gebied van CO₂-opslag en aardwarmte een steeds groter deel van EBN's dagelijks werk

worden, blijft Nederland de komende jaren nog afhankelijk van aardgas. Dat is bij voorkeur Nederlands aardgas, met name omdat dit een lagere CO₂-voetafdruk heeft dan geïmporteerd gas. Een historisch besluit is de definitieve sluiting van het Groningen gasveld per 19 april 2024.

Publiek belang

EBN heeft de wettelijke taak om het belang van de staat te behartigen in de olie- en gaswinning in de Nederlandse ondergrond (bijna altijd 40%). Daarnaast is EBN verplicht deelnemer (voor 20-40%) in ieder nieuw aardwarmteproject en heeft EBN namens de staat de opdracht gekregen de gasopslag van Bergermeer gedeeltelijk te vullen. Daarnaast ontwikkelt EBN mede de CO₂-opslag- en transportprojecten Porthos en Aramis. Tot slot geeft EBN gevraagd en ongevraagd advies aan het ministerie van Klimaat en Groene Groei over delen van het energie- en klimaatbeleid.

Strategie

EBN zet, vanuit haar publieke taak, kennis, financiële slagkracht én verbindende kracht in om de uitvoering van het Nederlandse energie- en klimaatbeleid te versnellen. Het is EBN’s missie om samen sneller naar een duurzaam energiesysteem over te gaan. Het hogere doel is een betrouwbaar en CO₂-neutraal energiesysteem in 2050 tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. In lijn met de kabinetsambitie om minimaal 55% daling van de CO₂-uitstoot in 2030 te realiseren, voert EBN haar strategie ‘Fit for 60’ uit. Die is gebaseerd op vier strategische pijlers:

1. een duurzame warmtetransitie;
2. een verantwoorde CO₂-opslag;
3. een duurzaam gassysteem; en
4. systeemontwikkeling vanuit het publieke belang.

Investeringsen

Het afgelopen jaar was erg belangrijk in de voortgang van Porthos, een samenwerkingsverband in de vorm van een joint venture tussen EBN, Gasunie en Havenbedrijf

Rotterdam. Het project richt zich op het transporteren en opslaan van CO₂. De CO₂ zal worden opgeslagen in de lege P18-gasvelden onder de Noordzee. Het doel van Porthos is om jaarlijks 2,5 megaton CO₂ op te slaan gedurende een periode van vijftien jaar. Na de definitieve investeringsbeslissing eind 2023 is de bouw van Porthos succesvol gestart, waaronder 30 kilometer pijpleiding aan land en 20 kilometer op de Noordzee. De bouw van het compressorstation, om de CO₂ op druk te brengen, voordat het wordt opgeslagen, startte op 29 oktober 2024. Ondertussen is EBN begonnen met de voorbereidingen van de bouw van het offshore gedeelte, inclusief het afsluiten en ombouwen van putten op platform P18. Verder is in 2024 de samenwerking met een ander groot project versterkt, met Aramis. Voor deze samenwerking is een Joint Development Agreement (JDA) tussen Porthos en Aramis getekend.

Buitenlandse activiteiten

EBN heeft geen buitenlandse activiteiten.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen en één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. J.W. van Hoogstraten	CEO	262	53	55	-	315	289	284
mw. Y. Verbeek	COO	219	39	43	-	258	-	-
dhr. T.A.H. van de Vooren (per 15-06-2024)	CFO	128	23	21	-	151	-	-

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022	
dhr. F. Eulderink	Voorzitter	29	-	-	
mw. R. Bergkamp	Lid	24	17	-	
mw. C. Gehrels	Lid	24	20	20	
dhr. W. de Vries (tot 31-12-2024)	Lid	24	20	20	
mw. A. Mulder	Lid	24	-	-	
dhr. O. Jager (per 23-10-2024)	Lid	5	-	-	

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en drie vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

EBN zet zich als publiek energiebedrijf in voor een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening voor Nederland, vandaag en in de toekomst, door te werken aan:

- een duurzame warmtetransitie;
- een verantwoorde CO₂-opslag;
- een duurzaam gassysteem; en
- systeemontwikkeling vanuit het publieke belang.

EBN werkt nauw samen met publieke en private partners en gebruikt haar kennis, kunde en financiële slagkracht om de bouw van een duurzaam energiesysteem te versnellen. Dit is nodig om de klimaatdoelen te kunnen halen. Energie van vandaag en morgen moet ook voor iedereen betaalbaar en betrouwbaar voorhanden kunnen zijn. Samen met bedrijven in Nederland en als adviseur van de overheid levert EBN een bijdrage aan die voorzieningszekerheid van energie in Nederland van vandaag en het versnellen

van de ontwikkeling van duurzame energie en een duurzaam, klimaatneutraal energiesysteem van de toekomst. Dit doet EBN op een maatschappelijk verantwoorde manier, waarbij de belangen en zorgen van alle betrokken stakeholders in ogenschouw worden genomen.

In 2024 zijn de vastgestelde materiële thema's inhoudelijk aangescherpt en is het proces van de dubbele materialiteitsanalyse sterker verankerd in EBN's strategische en operationele processen.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

EBN's uitstekende kredietwaardigheid komt tot uitdrukking in de hoogst mogelijke credit rating bij Moody's, zijnde Aaa / P-1. Een solide dividendbeleid en voldoende financiële resultaten van EBN dragen bij aan een robuust eigen vermogen (inclusief liquiditeit en solvabiliteit) dat beschikbaar is voor het afwickelen van de huidige verplichtingen. In 2024 is € 1,19 miljard aan dividend aan de staat uitgekeerd, bestaande uit € 670 miljoen slotdividend over 2023 en € 521 miljoen interim dividend over 2024.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	9.961	9.662	15.976
Eigen vermogen	3.419	3.085	5.135
Vreemd vermogen	6.542	6.577	10.841
Inkomsten	3.669	2.967	11.998
Winst	1.525	246	4.087
Dividend	1.191	2.296	0
Ontvangen door staat	1.191	2.296	0
Solvabiliteitsratio (%)	34,3	31,9	31,1
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	46	6	132
Pay-out ratio (%)	78	933	0

GasTerra

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	GasTerra B.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Groningen
Deelneming sinds	2005
Website	www.gasterra.nl
Belang Nederlandse staat	10%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	93,4	100,1	101,0



Borging Publiek Belang

Beschrijving

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

2024 in vogelvlucht

GasTerra heeft in 2024 25,6 miljard kubieke meter aardgas verkocht en de omzet bedroeg € 12,8 miljard. Het gasjaar 2024 was betrekkelijk rustig in vergelijking met de voorgaande jaren. De prijzen op de gasmarkt zijn relatief rustig gebleven en de LNG aanvoer was stabiel. Het was geen koude winter, al is begin januari het Groningenveld kortstondig op de waakvlam gezet op aangeven van de toenmalige staatssecretaris Mijnbouw. Dit betrof een voorzorgsmaatregel, ingegeven door de temperatuurvoorspellingen. Een mijlpaal

is dat op 19 april 2024 het Groningenveld definitief is gesloten. Een andere mijlpaal voor GasTerra was de verhuizing in september 2024 naar een kleiner kantoor in Groningen.

Publiek belang

De publieke belangen van GasTerra richten zich op het planmatig beheer van de nationale bodemschatten. GasTerra vervulde een publieke taak met betrekking tot de uitvoering van het Groningengasbeleid van de staat.

Strategie

In 2020 is een afbouwplan opgesteld dat toewerkt naar beëindiging van GasTerra's bedrijfsactiviteiten op 31 december 2026. Vast staat dat aardgas een andere rol krijgt in de toekomstige energievoorziening. GasTerra vindt het belangrijk dat in de transitie naar een klimaatneutrale energievoorziening aardgas bij voorkeur wordt ingezet waar duurzame bronnen nog geen werkbaar alternatief zijn. GasTerra blijft vooralsnog werken aan verduurzaming door de productie van groen gas te bevorderen, bij te dragen aan onderzoek naar

waterstof en met de inzet van kennis en financiële middelen een actieve rol te spelen in het bewustwordingsproces rond dit thema.

Buitenlandse activiteiten

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

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. A.J. Krist	CEO	363	62	39	-	425	418	390

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. B.C. Fortuyn	Voorzitter	-	-	-
dhr. R.G. de Jongh	Lid	-	-	-
dhr. R.M. de Jong	Lid	-	-	-
mw. E.W.E. Pijs	Lid	-	-	-
dhr. J.W. van Hoogstraten	Lid	-	-	-
mw. N. Vrisou van Eck (per 18-07-2024)	Lid	-	-	-
dhr. B.F. Everts	Lid	-	-	-
dhr. J.A. Herpels	Lid	-	-	-
Totaal		55,6	58,1	58,1

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit zes mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2024 is GasTerra gestart met de dubbele materialiteitsanalyse met de hulp van een externe consultant. Hierbij zijn interviews georganiseerd met GasTerra relatiemanagers die op de terreinen milieu, sociaal en goed bestuur de diverse perspectieven van belanghebbenden in beeld gebracht hebben. GasTerra zal deze perspectieven in 2025 herijken en deze analyse afronden om in boekjaar 2025 conform de CSRD vereisten te rapporteren.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

De winst na belastingen is zodanig dat deze jaarlijks € 36,0 miljoen bedraagt. Dit is vastgelegd in de Overeenkomst Vaststelling Transferprijzen Gronings Aardgas, die is gesloten tussen NAM, EBN, Shell, Exxon Mobil en de staat. Van de winst is € 3,6 miljoen als dividend uitgekeerd aan de staat.

Vermogenspositie, rendement en dividend			
	Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022
Totaal activa	3.562	4.439	16.034
Eigen vermogen	216	216	216
Vreemd vermogen	3.346	4.223	15.818
Inkomsten	12.817	20.330	35.501
Winst	36	36	36
Dividend	36	36	36
Ontvangen door staat	3,6	3,6	3,6
Solvabiliteitsratio (%)	6	5	1
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	16,7	16,7	16,7
Pay-out ratio (%)	100	100	100

Groeifonds Flevoland

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Groeifonds Flevoland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Lelystad
Deelneming sinds	2021
Website	www.horizonflevoland.nl
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)*	0	0	0

* Betrokken werknemers zijn in dienst van Horizon B.V.



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Groeifonds Flevoland richt zich op innovatieve ondernemingen die de pioniersfase goed zijn doorgekomen en verkeren in de organisatie- of managementfase. Het fonds stelt startups, scale-ups en het innovatieve MKB in Flevoland in staat om versneld door te groeien. Bovendien is de opdracht om de investeringen actief te verbinden aan maatschappelijke opgaven (de Sustainable Development Goals). Uitgangspunt is dat Groeifonds Flevoland altijd samen investeert met één of meerdere andere private financiers. Het fonds wordt beheerd door Horizon, de regionale ontwikkelingsmaatschappij van Flevoland.

2024 in vogelvlucht

In 2024 zijn vijf investeringen gerealiseerd: twee eerste financieringen en drie vervolginvesteringen. Hiermee is de fondsportefeuille gegroeid van vier naar zes portfolio-bedrijven. De gefinancierde ondernemingen zijn actief in verschillende sectoren (smart services, maakindustrie en agro-food) en gevestigd in verschillende gemeenten (Almere, Dronten, Lelystad,

Noordoostpolder en Zeewolde).

Groeifonds blijkt tot nu toe goed in staat om externe cofinanciering te verbinden aan het portfolio. Tot en met 2024 is Groeifonds erin geslaagd om € 15,7 miljoen aan cofinanciering aan te trekken naast de eigen investeringen van in totaal ruim € 5 miljoen. Daarmee levert Groeifonds Flevoland een significante bijdrage aan het verbeteren van de toegang tot kapitaal voor ambitieuze en kansrijke MKB-ondernemers.

Publiek belang

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

Strategie

Groeifonds Flevoland levert een bijdrage aan de groei en ontwikkeling van startups, scale-ups en het innovatieve MKB die een belangrijk onderdeel vormen van een sterk en toekomstbestendig economisch ecosysteem en daarmee aan de welvaart in brede zin in Flevoland. Groeifonds Flevoland

investeert in de ontwikkeling van slimme en schone technologieën, zuinig gebruik van grondstoffen en de opschaling van bedrijfsactiviteiten die leiden tot een verhoging van de productiviteit en waarde-groei van bedrijven.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken en de provincie Flevoland hebben een investeringsreglement vastgesteld. Groeifonds Flevoland verstrekt converteerbare leningen en/of aandelenkapitaal met een maximumbedrag van € 1,5 miljoen. Investeringsproposities worden door een investeringscommissie beoordeeld.

Buitenlandse activiteiten

Groeifonds Flevoland investeert niet in buitenlandse ondernemingen.

Goed ondernemingsbestuur

Groeifonds Flevoland is juridisch vormgegeven als een besloten vennootschap (B.V.), waarvan het aandelenkapitaal gelijkelijk wordt gehouden door twee publieke aandeelhouders: de staat (50%) en de provincie Flevoland (50%). Binnen

deze constructie vertegenwoordigt het ministerie van Economische Zaken de staat als aandeelhouder. De dagelijkse leiding van het fonds is toevertrouwd aan Horizon B.V., dat optreedt als bestuurder.

Groeifonds Flevoland beschikt niet over een eigen rvc en heeft geen medewerkers in loondienst. Besluiten met betrekking tot het beheer van het fonds, zoals vastgelegd in de statuten, worden genomen door de ava. Hieronder vallen ook besluiten over de benoeming, schorsing of het ontslag van het bestuur of individuele bestuurders.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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

onderstaande onderdelen zijn benoemd:

- gendergelijkheid;
- waardig werk en economische groei; en
- verantwoorde consumptie en productie.

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

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bij de oprichting van Groeifonds Flevoland in 2021 is het eerste deel van het initiële fondsvermogen gestort. In 2023 volgde de tweede storting door beide aandeelhouders. Het totale gestorte fondsvermogen komt daarmee uit op € 21,4 miljoen. Over het jaar 2024 rapporteerde het fonds een negatief resultaat van € 0,4 miljoen. Groeifonds Flevoland streeft ernaar om volledig revolverend te opereren. Dit betekent dat het fondsvermogen op termijn volledig wordt terugverdiend, inclusief de vergoeding voor beheer en een correctie voor inflatie. Groeifonds Flevoland hanteert een zorgvuldig afgewogen risicobeleid dat past bij het publieke karakter van het fonds. Er worden duidelijke grenzen gesteld aan het risico dat het fonds bereid is te nemen, waarbij de continuïteit van het fondsvermogen en het streven naar revolverendheid centraal staan. Het fonds weegt risico's af binnen een meerjarig perspectief en baseert zich daarbij op een onderbouwde methodiek.

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	20	20	13
Eigen vermogen	20	20	13
Vreemd vermogen	0	0,0	0
Inkomsten	0,3	0,07	0
Winst	-0,4	-0,4	-0,5
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	100	100	100
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-1,99	-2,4	-3,9
Pay-out ratio (%)	0	0	0

InnovationQuarter

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	ROM InnovationQuarter B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Den Haag
Deelneming sinds	2013
Website	www.innovationquarter.nl
Belang Nederlandse staat	45,1%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	102,1	95,2	92,2



Borging Publiek Belang

Beschrijving

InnovationQuarter (IQ) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM). IQ is op 23 september 2013 opgericht en heeft als werkgebied de provincie Zuid-Holland. De kernactiviteiten zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. IQ richt zich met name op het innovatieve MKB in de topsectoren in Zuid-Holland.

2024 in vogelvlucht

In 2024 bestond IQ tien jaar waarin IQ is gegroeid van een kleine organisatie naar een grotere volwassen organisatie. In die tien jaar zijn talloze ondernemers en ondernemingen in binnen- en buitenland geholpen om te groeien en succesvol te zijn, samen met partners binnen de ecosystemen waarin IQ actief is. Afgelopen jaar kenmerkt zich door wisselingen in het management. In de interim-periode die ontstond, heeft het zittend management de directietaken overgenomen. De rust keerde snel terug en het lukte om de focus te houden op het ondersteunen van

ondernemers in de regio met de mooie activiteiten die IQ ontwikkelt.

Publiek belang

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

Strategie

IQ is er om het toekomstige verdienvermogen van Zuid-Holland te helpen ontwikkelen. Dit doet zij door kennis, ondersteuning, netwerken en middelen in te zetten voor startups, scale-ups en voor het innovatieve MKB dat bijdraagt aan de transitie naar een slimmer, duurzamer en gezonder Zuid-Holland. Vanuit drie kernactiviteiten innoveren, internationaliseren en investeren ondersteunt IQ de ondernemers in de regio.

Investerings

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatie-

activiteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door IQ in participatie-activiteiten worden door de rvc beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

Buitenlandse activiteiten

IQ investeert vanuit haar participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit IQ vanuit haar Business Unit Internationaliseren activiteiten gericht op handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar de regio.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man en één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. N.D. van Rijn	Directeur	58	174	6	-	238	148	-
mw. L. van Kralingen	Interim directeur	111	0	13	-	124	22	68

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. L.J.A. Brand	Voorzitter	15	15	11
mw. M.E. de Kreij	Lid	11	11	11
mw. M.P.C. Weijnen	Lid	11	11	11
dhr. B.A.M. van Dongen	Lid	11	9,5	-
dhr. O.F.J. Paymans	Lid	11	9,5	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

IQ handelt vanuit een publiek belang en geeft invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen door te voldoen aan geldende wet- en regelgeving op het gebied van milieu, sociale verantwoorde-

lijkheid en goed bestuur. In 2024 zijn verdere stappen gezet richting compliance, waaronder een CO₂-rapportage. IQ stimuleert duurzame mobiliteit, vitaliteit en een energiezuinige kantoorinrichting en bedrijfsvoering. Daarnaast bouwt IQ aan een datagedreven organisatie met

aandacht voor impactmeting langs de lijnen van de SDG's binnen de maatschappelijke transities Slim, Duurzaam en Gezond.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

In 2024 bedroeg de omzet van IQ € 19,6 miljoen en bedroeg het verlies € 2,8 miljoen. Als norm voor het rendement geldt voor de ROM's dat gelijke tred wordt gehouden met de ontwikkeling van de door het CBS jaarlijks achteraf gepubliceerde inflatiepercentages gedurende de evaluatieperiode 2016-2020. Bij IQ moet rekening gehouden worden met het feit dat de ontwikkelingsmaatschappij tien jaar bestaat en er dus inmiddels een volwassen investeringsportefeuille wordt opgebouwd, waarbij de eerste succesvolle exits in beeld komen.

Vermogenspositie, rendement en dividend			
	Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022
Totaal activa	157	155	131
Eigen vermogen	115	118	95
Vreemd vermogen	42	37	36
Inkomsten	20	22	22
Winst	-3	6	2
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	73	76	73
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-2,4	5,5	2,1
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Investeringsfonds Zeeland

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Investeringsfonds Zeeland B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Vlissingen
Deelneming sinds	2018
Website	www.impulszeeland.nl
Belang Nederlandse staat	47,3%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	8	7	7



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Investeringsfonds Zeeland (IFZ) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) en is opgericht in 2014. IFZ is sinds 2018 een beleidsdeelneming. De kernactiviteiten van IFZ zijn gericht op investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie, alsmede het verstrekken van risicokapitaal door participaties in ondernemingen. Hierbij richt IFZ zich vooral op innovatieve startups, scale-ups en het innovatieve MKB in Zeeland. Dat doet zij niet door rechtstreekse participatie in ondernemingen, maar via enkele fondsen en programma's. IFZ had eind 2024 geen personeel in dienst. De acht medewerkers die werkzaamheden verrichten voor Investeringsfonds Zeeland B.V. zijn bij Impuls Zeeland in dienst.

2024 in vogelvlucht

In 2024 zijn vanuit de drie investeringsfondsen (InnoGo!/VFF 2.0, Zeeuws Participatiefonds en Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland) weer een aantal investeringen aangegaan. Tevens heeft één exit plaatsgevonden. Het resultaat 2024 is grotendeels bepaald

door de afwaardering van twee participaties. Daarnaast is in 2024 een onderzoekstraject gestart om een nieuw fonds op te richten: het transitiefonds Zeeland, gericht op het versnellen van de energie- en grondstoffentransitie bij Zeeuws MKB.

Publiek belang

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

Strategie

IFZ richt zich op het investeren in Zeeuwse innovatieve startups, scale-ups en het MKB, vanuit het doel economische structuurversterking voor Zeeland. In 2020 is door Impuls Zeeland een strategisch meerjarenplan opgesteld, waarin de investeringsactiviteiten van IFZ zijn verweven. Kernthema's zijn: een toekomstbestendige en leefbare delta helpen creëren, het ondersteunen bij CO₂-reductie en verduurzaming in het innovatief MKB (inclusief startups/

scale-ups) en de maakindustrie in Zeeland. In 2025 wordt dit meerjarenplan geüpdatet.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot participaties een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt voor IFZ een investeringsplafond van € 2,5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investeringsactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen onder de € 2,5 miljoen is niet nodig.

Buitenlandse activiteiten

IFZ investeert vanuit haar participatiefondsen niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit IFZ ontwikkelactiviteiten op het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen (vanuit moederbedrijf Impuls Zeeland).

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De directie van IFZ bestond eind 2024 uit één man.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. J.D. ten Voorde	Directeur	195	38	-	-	233	219	213

Raad van commissarissen

IFZ kent geen rvc.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Tijdens het investeringstraject wordt actief getoetst in hoeverre maatschappelijke impact en duurzaamheid onderdeel zijn

van de businesscase. Tevens wordt voor iedere nieuwe investering een Impact Pathway opgesteld, waarin de maatschappelijke output en outcome in kaart worden gebracht. Ook wordt aandacht besteed aan

milieu- en mensenrechtenrisico's. IFZ hanteert de richtlijnen van de OESO en de International Labour Organisation.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het negatieve nettoresultaat van 2024 wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de gedeeltelijke/gehele afwaardering van twee participaties in verband met verslechterende marktomstandigheden en een faillissement.

Vermogenspositie, rendement en dividend				Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022			
Totaal activa	44	47	41			
Eigen vermogen	43	45	39			
Vreemd vermogen	2	2	2			
Inkomsten	1,4	1,1	0,8			
Winst	-3,4	-0,3	-0,2			
Dividend	0	0	0			
Ontvangen door staat	0	0	0			
Solvabiliteitsratio (%)	95,9	95,7	95,2			
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-7,7	-0,7	-0,5			
Pay-out ratio (%)	0	0	0			

Algemene gegevens beleidsdeelname

Naam deelneming	N.V. Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Maastricht
Deelneming sinds	1975
Website	www.liof.nl
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	67,6	71	68



Borging Publiek Belang

Beschrijving

N.V. Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM). LIOF is opgericht in 1975. De kerntaak van LIOF is zorgen voor meer en duurzame bedrijvigheid en werkgelegenheid in de provincie Limburg. De activiteiten van LIOF zijn gericht op ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. LIOF concentreert zich op het innovatieve MKB in de topsectoren van Limburg.

2024 in vogelvlucht

LIOF behaalde in 2024 uitstekende operationele resultaten op haar kerntaken. LIOF zette volop in op maatschappelijke impact binnen vier belangrijke transitie: Energie, Circulariteit, Gezondheid en Digitalisering. Zo bouwt LIOF aan een slimmer, duurzamer en gezonder Limburg. Ondanks een uitdagende (geopolitieke) context heeft LIOF in 2024 veel bereikt. Terwijl andere investeerders zich afwachtend opstelden, bleef LIOF investeren in innovatieve

bedrijven in onder meer de medische, technologische en agrofoodsectoren. Vanuit de Nationale Technologiestrategie is LIOF gestart met de bepaling van veertien versterkingsplannen voor de vorming van regio-overstijgende waardeketens. LIOF is de verbindende partner voor de valorisatie van de technologische innovaties nodig voor het Big Science project van de Einstein Telescope, een programma van nationaal belang.

Publiek belang

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

Strategie

LIOF zet kennis, kapitaal en netwerk in om de Limburgse economie te laten groeien. LIOF stelt zo het bedrijfsleven in staat om succesvol te ondernemen, te innoveren en nieuwe, internationale, markten te ontsluiten. Naast het ondersteunen van de Limburgse economie door het realiseren van projecten en investeringen, stelt LIOF

de volgende maatschappelijke opgaves centraal op weg naar een duurzame en innovatieve economie in Limburg, namelijk: energie, circulariteit, gezondheid en digitalisering. De strategie sluit aan op het beleid van de staat en Provincie Limburg, alsmede op de Sustainable Development Goals.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investeringsactiviteiten worden door de rvc beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

Goed ondernemingsbestuur

Buitenlandse activiteiten

LIOF investeert vanuit haar eigen participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit LIOF enige

ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering, euregio-nale samenwerking en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr R. Koldenhof	Directeur	-	-	-	-	-	-	-
dhr J. Walraven	Interim directeur	232	-	-	-	232	-	-

Raad van commissarissen				
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr J.A. Jorritsma (per 01-10-2024)	Voorzitter	4	-	-
mw M.C.J.J. Dragstra (per 01-10-2024)	Lid	3	-	-
dhr. A.J. Kersten	Lid	8	-	-
dhr. H. Jennissen (tot 01-10-2024)	Lid	10	13	12
mw. S. Croonenberg (tot 01-10-2024)	Lid	10	13	12

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en één vrouw.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De inzet van LIOF op de maatschappelijke opgaves is het fundament van de activiteiten en sluit nauw aan bij het overheidsbeleid. LIOF draagt op deze manier bij aan de strijd tegen klimaatverandering en het streven naar een gezonde, veilige en

toekomstbestendige samenleving. LIOF zet in op het genereren en in toenemende mate rapporteren van impact op digitalisering, energie, circulariteit en gezondheid. Hierbij zijn stappen gemaakt op duurzaamheidsrapportage met onder andere de materialiteitsmatrix en het navolgen van de GRI-standaarden.

Daarnaast worden diversiteit in de brede definitie en ethisch en transparant handelen nagestreefd door de eigen organisatie en de bedrijven die LIOF ondersteunt, waarbij economische impact en de duurzame creatie van werkgelegenheid niet uit het oog verloren wordt.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend		Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022	
Totaal activa	160,9	135,8	130,6	
Eigen vermogen	119,7	114,5	116,7	
Vreemd vermogen	20,6	13,9	13,4	
Inkomsten	7,4	6,3	6,4	
Winst	5,2	-3,9	10,5	
Dividend	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	
Solvabiliteitsratio (%)	74,4	84,3	89,4	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	4,3	-3,4	8,2	
Pay-out ratio (%)	0	0	0	

NOM

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	N.V. NOM
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Groningen
Deelneming sinds	1974
Website	www.nom.nl
Belang Nederlandse staat	50%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	77	70	66



Borging Publiek Belang

Beschrijving

De Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) en is in 1974 opgericht. De kerntaak van de NOM is zorgen voor meer duurzaam economisch verdienvermogen in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe. De kernactiviteiten van de NOM zijn gericht op de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen. Hierbij focust de NOM zich voornamelijk op het innovatieve MKB in Noord-Nederland.

2024 in vogelvlucht

Ook in 2024 zette de NOM belangrijke stappen in de ontwikkeling van de noordelijke economie. In 2024 is er € 31,7 miljoen aan nieuwe en geplande investeringen gedaan en zijn er 13 innovatieprojecten opgestart in sectoren zoals circulaire economie, energie en hightech. Daarnaast zijn er 44 startups begeleid in hun vroege ontwikkeling en 6 internationale bedrijven aangetrokken die bijdragen aan de regionale economie. In 2024 werd het 50-jarig

bestaan van de NOM gevierd, met als hoogtepunt het bezoek van Hare Majesteit Koningin Máxima.

Publiek belang

In algemene zin richten de ROM's zich op het stimuleren van de regionale economie en het bevorderen van regionaal ondernemerschap door het versterken van de economische structuur van de regio. Concreet betekent dit dat de NOM samen met ondernemers, overheden en kennisinstellingen gerichte investeringen doet, innovatieprojecten initieert en internationale bedrijven aantrekt die bijdragen aan duurzame groei. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in een sterker ecosysteem voor startups en scale-ups, met specifieke programma's voor financiering, business development en internationalisering. Dit alles met één doel: het toekomstig verdienvermogen van Noord-Nederland vergroten en de regio veerkrachtiger en innovatiever maken.

Strategie

De NOM wil de economische structuur in Noord-Nederland versterken door het

stimuleren van duurzame winstgevende economische activiteiten. Dat doet de NOM vanuit haar expertise op het gebied van investeren en financieren, innoveren en acquireren. In 2024 is een nieuw Strategisch Meerjarenplan 2025-2028 opgesteld. Dit plan richt zich op de versterking van strategische sectoren zijnde Watertech en Maritiem, Energie en Chemie, High Tech Systems en Materialen, Life Sciences en Health en de Agrifood sector. Dit zijn de sectoren waar Noord-Nederland in uitblinkt.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investeringen door NOM in participatieactiviteiten worden door de rvc beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

Goed ondernemingsbestuur

Buitenlandse activiteiten

NOM investeert vanuit haar eigen participatiefonds niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit NOM enige

ontwikkelactiviteiten op bijvoorbeeld het gebied van handelsbevordering, regionale samenwerking en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw D. Boonstra	Directeur	157	13	23	-	193	185	180

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. Lankhorst	Voorzitter	15	15	15
mw. Rengers-Loudon	Lid	11	11	11
mw. Vonk	Lid	11	11	11
dhr. Prinsen	Lid	11	7	-

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De NOM zal zich inzetten om aan de hand van key performance indicators haar rol als ROM breder inzichtelijk te maken dan voorheen, onder andere door het meten van de impact van haar participaties, de hoeveelheid geld geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling, de verwachte omzet en werkgelegenheid.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

De vermogenspositie en het rendement zijn stabiel en conform wat er van een ontwikkelingsmaatschappij in de omvang van de NOM verwacht mag worden.

Vermogenspositie, rendement en dividend			
	Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022
Totaal activa	172	168	169
Eigen vermogen	150	150	151
Vreemd vermogen	22	18	18
Inkomsten	19	15	23
Winst	0,4	-1,2	10,8
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	87	89	89
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	0	-1	7
Pay-out ratio (%)	0	0	0

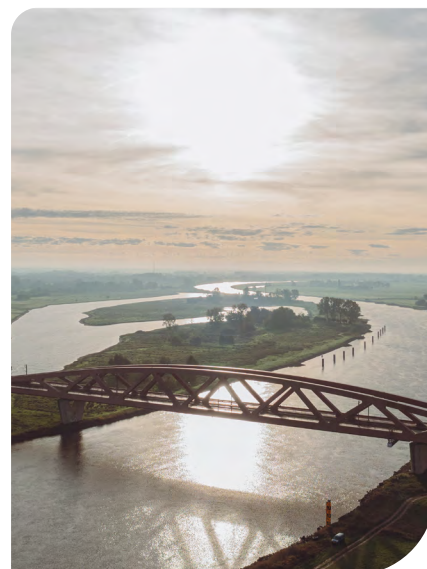
Oost NL

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Apeldoorn
Deelneming sinds	2003
Website	www.oostnl.nl
Belang Nederlandse staat	52,9%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	155	146	151



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland N.V. (Oost NL) is één van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Het zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio is de kerntaak van de ROM's. Oost NL is in 2003 ontstaan uit een fusie tussen de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij en de Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij en heeft als werkgebied de provincies Gelderland en Overijssel. De kernactiviteiten van Oost NL zijn de ontplooiing van investeringsbevordering, bevordering van ontwikkeling van innovatie en het verstrekken van risicokapitaal voor participaties in ondernemingen.

2024 in vogelvlucht

Oost NL heeft in 2024 gebouwd aan het versterken van ecosystemen rondom digitale industrie en technologie, slimme energie, duurzame voeding en toegankelijke zorg. De combinatie van investeren, innoveren en internationaliseren is een integrale aanpak gericht op ecosysteemversterking. Hierdoor ondersteunt Oost NL niet alleen individuele bedrijven, maar

wordt het hele cluster gestimuleerd.

In 2024 was de investeringsambitie onverminderd groot en is er meer dan € 50 miljoen geïnvesteerd in bedrijven in de regio. Daarnaast heeft Oost NL met haar subsidie- en innovatieprogramma's en vestigingstrajecten bijna € 500 miljoen aan investeringen in de regio opgeleverd.

Publiek belang

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

Strategie

ROM's zijn uitvoeringsinstrumenten voor en in de regio. Voor Oost NL geldt dat de focus voor de activiteiten op het gebied van participaties uitsluitend gericht dient te zijn op de nationale topsectoren en de regionale speerpunten. Het is niet mogelijk om participaties aan te gaan die hiertoe niet behoren. Kernambitie van Oost NL is het versterken van de concurrentiekracht en het innovatievermogen van het bedrijfsleven in Oost-Nederland.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatie-activiteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag voor investeringen geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investeringsactiviteiten worden door de rvc beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen is niet nodig.

Buitenlandse activiteiten

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

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één vrouw.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. W.E.M. de Jong	Directeur	170	-	24	-	194	182	174

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
dhr. D.J. Klein Essink (Voorzitter per 2023)	Voorzitter	20	14	11
mw. B.G.M. Lemstra	Lid	15	11	11
dhr. G.J. Edelijn	Lid	15	11	11
mw. I.A.F.S. van Uuden	Lid	15	11	11
mw. L. van Tongeren	Lid	15	11	11

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit twee mannen en drie vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Oost NL voelt een verantwoordelijkheid voor mensen, de maatschappij en het milieu. Elektrisch rijden wordt gestimuleerd, vliegreizen binnen Europa worden zoveel mogelijk vermeden en buiten

Europa wordt CO₂-uitstoot gecompenseerd. Verder is het inkoopbeleid gericht op lokale en fair trade leveranciers en wordt het kantoor schoongemaakt met ecologische schoonmaakproducten. Er wordt gestreefd naar diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen binnen de teams,

waarbij rekening wordt gehouden met aspecten zoals geslacht, leeftijd, culturele achtergrond en positie op de arbeidsmarkt. Het managementteam fungeert hierbij als voorbeeld, bestaande uit drie vrouwen en twee mannen met diverse achtergronden en leeftijden.

Behoud maatschappelijk vermogen

Het totaal aan activa van Oost NL bedroeg € 148 miljoen per eind 2024 (2023: € 150 miljoen). In 2024 realiseerde Oost NL een omzet van ruim € 24 miljoen (2023: € 22 miljoen) en een resultaat na belastingen van € - 6 miljoen (2023: € - 6 miljoen). De solvabiliteit van Oost NL is gedaald naar 92,6% (2023: 94,7%). In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend				Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022			
Totaal activa	148	150	158			
Eigen vermogen	137	142	148			
Vreemd vermogen	11	8	10			
Inkomsten	24	22	28			
Winst	-6	-6	1			
Dividend	0	0	0			
Ontvangen door staat	0	0	0			
Solvabiliteitsratio (%)	92,6	94,7	93,7			
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-4	-4	0,7			
Pay-out ratio (%)	0	0	0			

ProRail

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	ProRail B.V.
Bedrijfssector	Railinfrastructuur
Vestigingsplaats	Utrecht
Deelneming sinds	1995
Website	www.prorail.nl
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	5.335	5.176	4.985
Treinkilometers (miljoen per jaar)	158	152	157
Tonkilometers (miljard per jaar)	52	51	51
Spoorlengte (km; inclusief HSL-Zuid)	6.990	7.002	7.023



Borging Publiek Belang

Beschrijving

ProRail B.V. is beheerder van de hoofdspoorweginfrastructuur in Nederland. Voor dit beheer heeft de staat eind 2014 een concessie verleend aan ProRail voor een periode van tien jaar, van 2015 tot 2025. Deze concessie is in 2024 beleidsneutraal verlengd tot 2029. ProRail is op grond van de beheerconcessie verantwoordelijk voor het onderhoud van de hoofdspoorweginfrastructuur, de voorbereiding en uitvoering van de uitbreiding van de hoofdspoorweginfrastructuur, een eerlijke, niet-discriminerende en transparante verdeling van capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur en het leiden van het verkeer over de hoofdspoorweginfrastructuur.

2024 in vogelvlucht

Ten opzichte van 2023 was er in 2024 een stijging van 17% (geschoond van indexatie) in het totaal van de uitgevoerde activiteiten (productievolume). Met het verbeterprogramma Betrouwbaar Beter boekte ProRail in 2024 vooruitgang voor reizigers en verladers. Op alle indicatoren behalve de HSL-Zuid werden de afgesproken bodem-

waarden gehaald. Naast het verbeteren van de operationele prestaties heeft ProRail met aannemers en ingenieursbureaus in 2024 opnieuw meer projecten gerealiseerd dan in voorgaande jaren. Bij alle werkzaamheden blijft veiligheid de hoogste prioriteit en is het integraal onderdeel van de license-to-operate van ProRail. Dit alles is behaald terwijl ProRail te maken had met flinke uitdagingen, zoals het plannen en uitvoeren van werkzaamheden met beperkte beschikbaarheid van materieel en personeel, vakbondsacties van de FNV voor een betere cao en werkzaamheden aan de Duitse kant van de Betuweroute. Daarnaast hebben ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat mogelijkheden onderzocht om het verschil tussen het benodigd en beschikbaar budget vanuit het ministerie voor instandhouding op te lossen. Dit heeft geleid tot het Basis Kwaliteitsniveau (BKN spoor) dat in 2024 door de Kamer is vastgesteld.

Publiek belang

De belangen die zijn gemoeid met het Nederlandse spoor liggen met name in de

bereikbaarheid van Nederland, zowel ten aanzien van het vervoer van personen als van goederen. De hoofdspoorweginfrastructuur is een vitale schakel in de mobiliteitsketen in Nederland. Met ProRail zijn onder meer de volgende publieke belangen gemoeid:

- Betrouwbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- De eerlijke, niet-discriminerende verdeling van de capaciteit van de hoofdspoorweginfrastructuur;
- Veiligheid en duurzaamheid;
- De rechtmatige besteding van de subsidies bedoeld voor het beheer, onderhoud en vervanging van de hoofdspoorweginfrastructuur en voor de ontwikkeling van de hoofdspoorweginfrastructuur.

Het kader voor de borging van deze publieke belangen bestaat onder meer uit:

- Europese wet- en regelgeving, Spoorwegwet en de daarbij behorende wetgeving;
- Lange Termijn Spooragenda 2;
- Toekomstbeeld OV 2040;

- Beheerconcessie 2015-2025, beleidsneutraal verlengd tot 2029;
- Wet Mobiliteitsfonds;
- Subsidieregeling taakuitoefening beheerders van de HSWI.

Strategie

In 2018 heeft de aandeelhouder de strategische richting van ProRail goedgekeurd. ProRail heeft als missie om mensen, steden en bedrijven per spoor te verbinden nu en in de toekomst. Daarbij maakt ProRail aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk en zorgt ProRail dat het op en om het spoor veilig is. Dit doet ProRail middels de uitvoering van de strategie Spoor naar Morgen en bijbehorende resultaatgebieden:

- Verbindt: vergroten van spoorcapaciteit;
- Verbeterd: veilig en betrouwbaar spoor;
- Verduurzaamt: duurzame mobiliteit;
- Bevlogen ProRailers: fantastische organisatie om te werken;
- Betaalbaar spoor: doelmatige uitgaven.

Investeringsen

ProRail investeert continu in de aanleg en het onderhoud van de hoofdspoorweg-infrastructuur. Investeringsen, zowel in de uitbreiding van hoofdspoorweg-infrastructuur (aanleg van spoor) als in de vervanging en wijziging van bestaande hoofdspoorweginfrastructuur (de instandhouding), worden gedaan conform de daartoe vastgelegde procedures uit de Wet Mobiliteitsfonds en conform de Subsidieregeling taakuitoefening beheerders van de HSWI. Deze investeringsen zijn goedgekeurd vanwege hun bijdrage aan de verbetering van de mobiliteit.

Buitenlandse activiteiten

ProRail heeft geen buitenlandse activiteiten. Wel werkt ProRail samen met internationale sectorpartners (zoals EIM en RNE) en in samenwerkingsverbanden.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man en twee vrouwen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. J. Voppen	CEO	225	-	21	-	225	216	211
mw. M. van Velthuisen-Lormans	CFO	225	-	21	-	225	54	-
mw. M. Schöningh	COO	225	-	21	-	225	216	211

Raad van commissarissen					Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022		
dhr. J.G.M. Alders	Voorzitter	53	52	49		
mw. C.A.R. Hilhorst	Lid	38	-	-		
mw. M. Hoekstra-van der Deen	Lid	39	20	-		
mw. I.S. Damen	Lid	39	20	-		
dhr. T.R. Bercx	Lid	39	37	35		
dhr. C.J.A.M. Romme	Lid	38	37	35		

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en drie vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is geïntegreerd in de bedrijfsdoelstellingen van ProRail. ProRail streeft naar een veilig en duurzaam spoor. Daarnaast geeft ProRail aandacht aan transparantie, professioneel opdrachtgeverschap, goed werkgeverschap, duurzame leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en integriteit.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van ProRail bedroeg € 22,13 miljard per eind 2024 (2023: € 21,35 miljard). In 2024 realiseerde ProRail een omzet van ruim € 1.890 miljoen (2023: € 1,65 miljard) en een resultaat na belastingen van € 30 miljoen (2023: € - 81 miljoen). Stijgingen in omzet zijn een gevolg van met name de opdrachtenportefeuille met bijhorende subsidies van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De stijging of daling in resultaat hangt vooral samen met de ontvangen hoeveelheid subsidies voor 31 december van een bepaald jaar. ProRail kent geen winstoogmerk en het resultaat wordt altijd verrekend via de egalisatierekening. De solvabiliteit van ProRail is gedaald naar 7,25% (2023: 7,51%).

Vermogenspositie, rendement en dividend

Bedragen € miljoen

	2024	2023	2022
Totaal activa	22.134	21.353	20.803
Eigen vermogen	1.604	1.604	1.604
Vreemd vermogen	20.530	19.749	19.199
Inkomsten	1.890	1.648	1.538
Winst	30	-81	-7
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	7,25	7,51	7,71
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	2	-5	0
Pay-out ratio (%)	0	0	0

ROM InWest

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	ROM InWest B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Haarlem
Deelneming sinds	2021
Website	www.rominwest.nl
Belang Nederlandse staat	49,9%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	28	17	14



Borging Publiek Belang

Beschrijving

ROM InWest is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) die ondernemers ondersteunt bij het versterken van de regionale en circulaire economie in Noord-Holland. De deelneming ondersteunt niet alleen een innovatief en sterk MKB, maar stimuleert ook versnelling van de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. Dat wordt gedaan met inzet van menskracht, netwerk en middelen. Ontbrekende elementen in het ecosysteem vult de deelneming aan met een beschikbaar fondskapitaal van circa € 160 miljoen. ROM InWest creëert een thuisbasis voor de uitvoering van Rijksregelingen en ondersteunt ondernemers door het uitvoeren van business development in de regio door middel van samenwerking binnen het ecosysteem.

2024 in vogelvlucht

In 2024 heeft ROM InWest kennisgemaakt met 208 nieuwe ondernemingen en 21 intensieve begeleidingstrajecten succesvol afgerond. Daarnaast heeft ROM InWest drie ondernemers ondersteund bij het ophalen van € 1,4 miljoen aan externe

financiering. Vanuit het MKB Fonds en het Transitiefonds zijn meer dan 130 nieuwe aanvragen geanalyseerd en heeft ROM InWest twee nieuwe ondernemingen gefinancierd en zeven vervolginvesteringen gedaan in bestaande bedrijven. In totaal heeft ROM InWest inmiddels € 14,4 miljoen geïnvesteerd in achttien ondernemers, waarmee € 35 miljoen aan aanvullende investeringen van co-financiers is aangevraagd en meerdere transacties doorverwezen zijn naar het Amsterdams Klimaat & Energiefonds en door hen gefinancierd. Het aantal nieuwe investeringen binnen het Transitiefonds is in 2024 lager dan verwacht. Daarnaast drukken de kosten van een arbeidsconflict op de resultaten van het Transitiefonds.

Publiek belang

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

Strategie

ROM InWest richt zich op het innoveren en investeren binnen de regio. Naast de opbouw van de organisatie en de teamvorming zal 2024 in het teken staan om de focus en strategie van ROM InWest verder te ontwikkelen, in samenwerking met haar partners. Bij dit proces hoort het ontwikkelen van impactgedreven doelstellingen.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot de ROM's een aandeelhoudersinstructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investeringsactiviteiten door ROM InWest in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen onder de € 5 miljoen is niet nodig.

Buitenlandse activiteiten

ROM InWest investeert vanuit haar participatiefondsen niet in buitenlandse ondernemingen.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één vrouw. In 2024 heeft een nabetaling plaatsgevonden aan de directeur in verband met nog te betalen pensioenbijdrage. Van dit bedrag heeft € 13.941 betrekking op 2022 en 2023.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
mw. J. Nieboer	Directeur	182	-	44	-	226	192	189

Raad van commissarissen			Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
mw. J. de Zwaan	Voorzitter	15	15	15
mw. D. van Bortel	Lid	11	11	11
dhr. K. Singh	Lid	11	11	11

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit één man en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ROM InWest beoogt de economie te versterken en de maatschappij duurzamer te maken. Startups, scale-ups en innovatieve MKB'ers kunnen daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Door hen als kennispartner bij hun business development te ondersteunen, en door het aantrekken van investeringen en het bevorderen van

samenwerkingen binnen de regio én tussen regio's, versnelt ROM InWest de verduurzaming en versterkt het de economie. Dit sluit ook aan bij de maatschappelijke missies die het ministerie van Economische Zaken heeft benoemd en naar haar kennis- en innovatieagenda's heeft vertaald. In 2022 is ROM InWest begonnen met het opzetten van een normatief systeem om de impact van haar

activiteiten te kunnen meten. Dit systeem is de afgelopen jaren verder uitgewerkt en wordt nationaal en ROM-breed verder ontwikkeld. De komende jaren zal ROM InWest hier verdere invulling aan geven, zodat ROM InWest relevante KPI's kan vaststellen om de impact van haar activiteiten te beoordelen.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

De omzet over 2024 is € 5,1 miljoen. Bij het Ontwikkelingsbedrijf is € 2,6 miljoen besteed van de exploitatiebijdrage van € 3 miljoen. Bij het Investeringsbedrijf is het resultaat € - 2,1 miljoen. De cijfers 2024 zijn voorlopig, omdat de jaarrekening op het moment van schrijven nog niet is vastgesteld door de aandeelhouders.

Vermogenspositie, rendement en dividend				Bedragen € miljoen
	2024	2023	2022	
Totaal activa	42	42	47	
Eigen vermogen	37	39	35	
Vreemd vermogen	5	3	12	
Inkomsten	5	4	4	
Winst	-2	-2	-1	
Dividend	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	
Solvabiliteitsratio (%)	88	93	74	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-5	-5	-3	
Pay-out ratio (%)	0	0	0	

ROM Utrecht Region

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	ROM Regio Utrecht B.V.
Bedrijfssector	Participatiemaatschappij
Vestigingsplaats	Utrecht
Deelneming sinds	2020
Website	www.romutrechtregion.nl
Belang Nederlandse staat	46,6%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	58,3	54,3	53,1



Borging Publiek Belang

Beschrijving

De ROM Utrecht Region is een regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) en in 2020 opgericht door het ministerie van Economische Zaken, de provincie Utrecht, de gemeenten Amersfoort, Hilversum en Utrecht, de Universiteit Utrecht en UMCU Utrecht. De ROM investeert via haar fondsen in startups, scale-ups en innovatieve MKB'ers die bijdragen aan een gezondere leefomgeving, aan gezondere mensen en aan waardevolle digitalisering. Naast investeren werkt de ROM aan het opbouwen van innovatie-ecosystemen en clusters, ondersteunt ze bedrijven in hun ontwikkeling met kennis en expertise, helpt ze bedrijven die hun zaken naar het buitenland willen uitbreiden en houdt ze zich bezig met het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar de regio Utrecht.

2024 in vogelvlucht

ROM Utrecht Region heeft in 2024 aanzienlijke vooruitgang geboekt in haar rol als aanjager van innovatie, investeringen en internationalisering in de regio Utrecht. ROM Utrecht Region is toegewijd aan het stimuleren en het versterken van

het verdienvermogen van de regio, het opschalen van nieuwe technologie en het realiseren van de maatschappelijke transitie. Door middel van strategische investeringen, internationale samenwerkingen en actieve ondersteuning van startups en scale-ups draagt de ROM bij aan een veerkrachtige en toekomstgerichte economie. Het rapport van Birch uit mei 2024 liet zien dat de ROM Utrecht Region in de jaren 2021-2023 maar liefst €1,1 miljard aan waarde heeft toegevoegd aan de regio. Daarnaast heeft de ROM significant bijgedragen aan het realiseren van de Sustainable Development Goals.

Publiek belang

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

Strategie

ROM Utrecht Region richt zich op startups, scale-ups en innovatieve MKB'ers. In 2023 is gestart met een nieuwe strategie (2023-2026) en zijn binnen de thema's gezonde

leefomgeving, gezonde mensen en waardevolle digitalisering concreet uitgewerkt in drie innovatie-ecosystemen: Earth Valley, Life Sciences & Health en New Digital Society. De ROM zoekt nadrukkelijk de samenwerking met partners in de regio en met de andere ROM's in het land. Het doel is het versterken van de economische structuur, bijdragen aan maatschappelijke transitie en innovatiekracht van bedrijven in de regio.

Investeringen

Het ministerie van Economische Zaken heeft voor het investeringsbeleid met betrekking tot ROM's een aandeelhouders-instructie opgesteld. Voor participatieactiviteiten geldt een investeringsplafond van € 5 miljoen per onderneming. Zonder goedkeuring van de aandeelhouders mag hiervoor geen risicokapitaal of bancaire krediet worden aangetrokken. Investerings door ROM Utrecht Region in participatieactiviteiten worden door een separate investeringscommissie beoordeeld. Goedkeuring van de aandeelhouders voor individuele investeringen onder de € 5 miljoen is niet nodig.

Buitenlandse activiteiten

ROM Utrecht Region investeert vanuit haar fondsen niet in buitenlandse ondernemingen. Wel ontplooit de ROM activiteiten op het gebied van handelsbevordering en het aantrekken van buitenlandse investeringen.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. J.A. van den Born	Directeur	199	0	23	-	222	192	169

Raad van commissarissen				Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022	
mw. D.M.J.J. Monissen	Voorzitter	18	18	18	
mw. W.E.M. Peper	Lid	12	12	12	
dhr. A.J.M. Loogman	Lid	12	12	6	
dhr. M. Joachimsthal	Lid	12	12	12	
dhr. L.Z. Middelkoop	Lid	12	12	12	

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en twee vrouwen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

ROM Utrecht Region hecht er waarde aan een bredere impact te maken dan alleen economische. Dit is onderdeel van de statuten en is in de strategie 2023-2026 verder uitgewerkt. De ROM bouwt aan drie innovatie-ecosystemen die alle aansluiten op een aantal SDG's. Ook geldt voor de investeringen de fondsen van ROM Utrecht Region dat deze aansluiten op minimaal één SDG.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

De geconsolideerde omzet over 2024 is uitgekomen op € 9 miljoen. Het resultaat is € 0,2 miljoen negatief bij het ontwikkelingsbedrijf en € 1,6 miljoen negatief bij het investeringsbedrijf. De cijfers 2024 zijn voorlopig omdat de jaarrekening in juni 2025 zal worden vastgesteld door de aandeelhouders.

Vermogenspositie, rendement en dividend		Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022	
Totaal activa	61	59	60	
Eigen vermogen	47	49	51	
Vreemd vermogen	14	10	9	
Inkomsten	9,0	8,2	6,5	
Winst	-1,8	-1,5	-1,0	
Dividend	0	0	0	
Ontvangen door staat	0	0	0	
Solvabiliteitsratio (%)	78	83	84	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-3,7	-3,0	-2,0	
Pay-out ratio (%)	0	0	0	

Saba Bank

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Saba Bank Resources N.V.
Bedrijfssector	Energie
Vestigingsplaats	Saba
Deelneming sinds	2010
Website	-
Belang Nederlandse staat	2,8%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	1	1	1



Borging Publiek Belang

Beschrijving

De Saba Bank is een onderzeese verhoging bij het Nederlandse Caribische eiland Saba. De Saba Bank is ongeveer 50 bij 70 km groot, heeft een afgevlakte bovenkant en het grootste deel ligt twintig tot veertig meter onder zeeniveau. Saba Bank Resources N.V. is in 1976 opgericht en heeft op grond van de Petroleumwet Saba Bank BES het exclusieve recht op het onderzoek naar en de winning van petroleum in of op de Saba Bank. Saba Bank Resources heeft in het verleden de Saba Bank geleased aan oliebedrijven die de bank exploreerden, hoewel er toen geen olie werd gevonden.

Publiek belang

Het Koninkrijk der Nederlanden heeft de soevereine rechten toebedeeld gekregen voor de winning van gas en olie uit de ondergrond van een deel van de zeebodem dat in de nabijheid van het eiland Saba ligt, de zogenoemde Saba Bank. De rechten zijn ondergebracht in Saba Bank Resources N.V., een naamloze vennootschap. Saba Bank Resources vervult de in de Petroleumwet Saba Bank BES opgedragen taken.

Strategie

Saba Bank Resources bewaart de geologische, geochemische en geofysische gegevens en fungeert als een vraagbaak voor het afhandelen en beantwoorden van vragen over het koolwaterstofpotentieel.

Investeringsen

Volgens de statuten van Saba Bank Resources moeten investeringen boven een bedrag van circa € 250.000 ter goedkeuring aan de raad van commissarissen worden voorgelegd.

Buitenlandse activiteiten

Saba Bank Resources heeft geen buitenlandse activiteiten.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De raad van bestuur bestaat eind 2024 uit één man.

Raad van bestuur						Bedragen \$ duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
Dhr. C. Gomes Casseres	Directeur	9	-	-	-	9	9	9

Raad van commissarissen			Bedragen \$ duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022
mw. R.L.R. Carter	Lid	1,3	0,2	-
dhr. F.M. Hanze	Lid	1,3	1,3	1,2
dhr. T.Y. Bervoets (per 31-10-2024)	Lid	0,2	-	-
dhr. W.S. Johnson (tot 31-10-2024)	Voorzitter	1,1	1,3	1,3
dhr. H. Smith (tot 31-10-2024)	Lid	1,1	1,3	1,3
mw. U. Granger (tot 31-10-2024)	Lid	1,1	1,3	1,3
dhr. E. Sams (tot 31-10-2024)	Lid	1,1	1,3	1,3

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat eind 2024 uit twee mannen en één vrouw. Er zijn sinds oktober 2024 vier vacatures, waarvoor eind 2024 voordrachten zijn gedaan aan de aandeelhouders ter besluitvorming.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Aangezien Saba Bank Resources vrijwel geen activiteiten verricht, is er geen MVO-beleid opgesteld.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Saba Bank Resources bedroeg \$ 476.000 per eind 2024 (2023: \$ 554.000). In 2024 realiseerde Saba Bank Resources geen omzet (2023: nihil) en een resultaat na belastingen van \$ - 79 duizend (2023: \$ - 54 duizend). De solvabiliteit van Saba Bank Resources is eind 2024 met circa 98% gelijk gebleven (2023: 98%).

Vermogenspositie, rendement en dividend			
	Bedragen \$ miljoen		
	2024	2023	2022
Totaal activa	0,5	0,5	0,6
Eigen vermogen	0,5	0,5	0,6
Vreemd vermogen	0,0	0,0	0,0
Inkomsten	0	0	0
Winst	-0,1	-0,1	-0,1
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	98	98	
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	-17	-10	-16
Pay-out ratio (%)	-	-	-

* Bovenstaande gegevens zijn gerapporteerd in dollars.

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Saba Statia Cable System BV
Bedrijfssector	Telecommunicatie
Vestigingsplaats	Bonaire
Deelneming sinds	2012
Website	www.sscsbv.com
Belang Nederlandse staat	100%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal werknemers (# fte)	0	0	0
Beschikbaarheidsgraad (%)	99,95	99,95	99,95
Verkoopprijs index (2012=100)	1	1	1



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Saba Statia Cable System bv (SSCS) is sinds 2014 operationeel en verantwoordelijk voor de aanleg, het beheer en de exploitatie van de glasvezelzeekabel die Saba en Sint Eustatius verbindt met de internet-knooppunten op Sint Kitts, Sint Maarten en Sint Barts en vervolgens met de internationale zeekabelinfrastructuur in Noord-Amerika. Daarnaast wordt netwerkcapaciteit op en richting de Benedenwindse eilanden beheerd en de koppeling van dit Caribisch netwerk met Nederland voor andere rijksoverheden.

Het betreft een open kabelsysteem waarop alle houders van een internationale telecom-concessie volgens gelijke voorwaarden diensten kunnen inkopen. SSCS heeft een machtiging van de Rijksinspectie Digitale Infrastructuur verkregen waarmee ze op Saba en Sint Eustatius haar diensten mag leveren aan internationale telecom-concessiehouders maar niet rechtstreeks aan eindgebruikers.

2024 in vogelvlucht

SSCS werkt kostendekkend en zonder winstoogmerk. SSCS heeft een eigen Network Operations Center (NOC) dat 24 uur per dag, zeven dagen per week het netwerk bewaakt en beheert en opvolging kan geven in geval van storingen. Er zijn in 2024 geen aan SSCS toe te rekenen signaalonderbrekingen geweest.

In 2024 heeft SSCS via een verkenning een business case uitgewerkt voor een mogelijke aanleg van een open access zeekabel tussen Bonaire, Curaçao en Aruba. Doel is het verlagen van de inkoop tarieven van de operators op Bonaire en het vergroten van de redundantie van het netwerk. Voor dit project is ook een Europese (CEF Digital) subsidie aangevraagd en verkregen.

De fluctuaties van de dollar gaven druk op de resultaten van SSCS. Desondanks heeft SSCS het jaar kunnen afsluiten met een neutraal resultaat. Het financiële resultaat in euro's, zoals hier gepresenteerd, wordt

door de valutaschommelingen beïnvloed. SSCS heeft zowel klanten die in euro's afrekenen als in dollars. De reguliere bedrijfsvoering is in dollars (SSCS is op Bonaire gevestigd).

Publiek belang

Saba en Sint Eustatius zijn kleine eilanden die beperkt waren aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Voor marktpartijen was het niet interessant deze eilanden te ontsluiten via een breedbandige telecominfrastructuur.

Ter stimulering van de maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkeling van Saba en Sint Eustatius heeft de Nederlandse overheid in 2010 besloten om deze marktimpasse te doorbreken en een zeekabelnetwerk aan te leggen waardoor deze eilanden via een glasvezelkabel zijn aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Hiermee wordt bovendien een belangrijke bijdrage geleverd aan de door Verenigde Naties geformuleerde telecomdoelen voor buitengebieden.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

CT Services BV is belast met het bestuur van SSCS. Namens CT Services BV wordt de dagelijkse leiding van SSCS uitgevoerd door twee mannen, één met een Nederlandse achtergrond en één met een Caribische achtergrond (Curaçao).

Tevens waarborgt de staat hiermee de eigen telecommunicatiebehoefte in en naar het Caribisch gebied. Met de ingebruikname van de zeekabel zijn de tarieven voor internetverkeer aanzienlijk gedaald. De inkooptarieven voor de lokale operators zijn gedecimeerd. Eindgebruikers zien dit terug in lagere tarieven voor internet en aanzienlijk hogere snelheden voor dezelfde prijs.

Strategie

De strategische koers van SSCS is regelmatig onderwerp van gesprek tussen de aandeelhouder, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en het bestuur. Overleg tussen aandeelhouder en het bestuur vindt periodiek en waar nodig dagelijks plaats. De strategie van SSCS is om het aantal gebruikers van het SSCS kabelsysteem uit te breiden met als doel om de operationele kosten per eenheid gebruik verder te laten dalen. Tevens wordt gestreefd naar toename van de omvang van het gebruik in zijn geheel, aangezien bij een groter inkoopvolume de tarieven per eenheid gebruik zullen dalen.

Investeringsen

In 2024 is het netwerk van SSCS verder geoptimaliseerd en apparatuur conform regulier afschrijvingsschema vervangen. Tevens heeft er een capaciteitsuitbreiding plaatsgevonden op de internationale verbindingen. Door deze verbindingen kan een hogere betrouwbaarheid/kwaliteit en meer diensten tegen een lagere kostprijs worden gerealiseerd. Deze uitbreiding is bekostigd uit eigen middelen. Daar waar nodig zijn de investeringen vooraf besproken en afgestemd met de aandeelhouder.

Buitenlandse activiteiten

Het kabelnetwerk van SSCS is op Sint Barts, Sint Kitts en Sint Maarten aangesloten op de internationale telecominfrastructuur. Op deze locaties zijn inkoopcontracten voor colocatie, interconnectie en afwikkeling van telecomverkeer afgesloten. Tevens wordt de mogelijkheid aan aldaar gevestigde telecombedrijven geboden om gebruik te maken van de zeekabel richting de andere eilanden. In 2022 is het SSCS netwerk uitgebreid met redundante verbindingen via Noord-Amerika naar Nederland.

Raad van bestuur						Bedragen \$ duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. W. Haan	Directeur	160	-	-	-	160	154	165
dhr. N. Scheper	Directeur	108	-	-	-	108	104	95

Raad van commissarissen

SSCS heeft geen rvc.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

SSCS probeert bij haar bedrijfsvoering optimaal rekening te houden met de effecten op mens, milieu en maatschappij. Daar waar mogelijk wordt gekozen voor moderne en energiezuinige apparatuur. Alle apparatuur is ondergebracht in speciale datacenters/technische ruimtes van derden die daar specifiek voor zijn ingericht en ontworpen.

Bij eventuele uitbreidingen van het zee-kabelnetwerk wordt vooraf een maritiem milieuonderzoek uitgevoerd en in samenwerking met lokale natuurorganisaties

voor de optimale route gekozen om de eventuele impact voor het milieu te minimaliseren.

Uitgangspunt bij de inhuur van capaciteit en materieel is te streven naar zo veel mogelijk lokale toeleveranciers. Niet alleen om transport en reisbewegingen te beperken maar ook om kennis en expertise lokaal op te bouwen. Ook stelt SSCS haar eigen kennis en expertise op verzoek van lokale partijen beschikbaar.

Het aantal reisbewegingen van het ingehuurd personeel is fors afgenomen door telewerken in combinatie met

digitaal vergaderen. SSCS heeft geen eigen materieel en/of gebouwen in bezit. In samenspraak met ketenpartners wordt verkend welke energiebesparingen mogelijk zijn (upstream).

Gelet op de kleinschaligheid en het feit dat SSCS in ketens werkt en geen eigen medewerkers, geen eigen gebouwen en geen eigen vervoersmiddelen heeft, is er voor SSCS geen berekening voorhanden voor de CO₂-uitstoot.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van SSCS bedroeg \$ 17 miljoen per eind 2024 (2023: \$ 16 miljoen). In 2024 realiseerde SSCS een omzet van \$ 3 miljoen (2023: \$ 3 miljoen) en een resultaat na belastingen van \$ 0 miljoen (2023: \$ 0 miljoen). De solvabiliteit van SSCS is gestegen naar 86% (2023: 81%) als gevolg van verhoudingsgewijs lagere vreemd vermogen. In 2024 wordt net als voorgaande jaren geen dividend uitgekeerd.

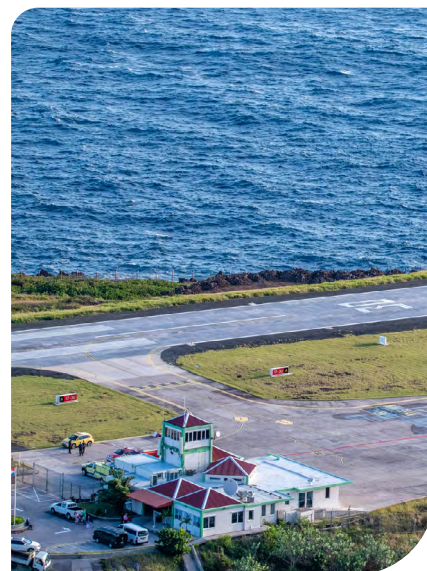
Vermogenspositie, rendement en dividend	Bedragen \$ miljoen		
	2024	2023	2022
Totaal activa	17	16	17
Eigen vermogen	14	12	12
Vreemd vermogen	3	3	4
Inkomsten	3	3	3
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	86	81	77
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	0	1	0
Pay-out ratio (%)	0	0	0

Algemene gegevens beleidsdeelneming

Naam deelneming	Winair
Bedrijfssector	Transport
Vestigingsplaats	Sint Maarten
Deelneming sinds	1961
Website	www.fly-winair.com
Belang Nederlandse staat	7,95%

Bedrijfsspecifieke kerngegevens

	2024	2023	2022
Aantal medewerkers (# fte)	202	149	107
Bezettingsgraad passagiers (%)	56	63	56
Aantal passagiers	503.902	224.595	178.763



Borging Publiek Belang

Beschrijving

Windward Islands Airways International N.V. (Winair) is opgericht in 1961 en voert vanaf de thuisbasis Princess Juliana International Airport op Sint Maarten vluchten uit op diverse bestemmingen in het Caribisch gebied, inclusief alle eilanden van de voormalige Nederlandse Antillen, waaronder de openbare lichamen Caribisch Nederland; Saba, Sint Eustatius en Bonaire. Winair vervoert hoofdzakelijk passagiers, via geregelde, ongeregelde en regionale chartervluchten. Winair had in 2024 gemiddeld 202 fte in eigen dienst.

2024 in vogelvlucht

In 2024 heeft Winair een derde 50-zits vliegtuig van het type ATR42-500 aan de vloot toegevoegd. Met deze uitbreiding van de vloot bedient Winair nu een groter gebied, daarmee ook het aantal connecties uitbreidend voor de zes eilanden van Caribisch Nederland. Ook het aantal vluchten tussen deze eilanden is aanzienlijk uitgebreid. Er worden nu zestien Caribische eilanden bediend door middel van 24 routes. Daarnaast heeft Winair één van de vijf geleasede negentienzits

Twin Otters gekocht, met de intentie om in de loop van 2025 een tweede toestel aan te schaffen. Tevens heeft Winair opnieuw een zogenaamde codeshare agreement met Air France-KLM afgesloten, hetgeen connecties met Europa faciliteert.

Publiek belang

Saba en Sint Eustatius zijn voor hun bereikbaarheid afhankelijk van de luchtverbinding met Sint Maarten. De staat heeft de aandelen in Winair per oktober 2010 overgenomen om regelmatige, betrouwbare, veilige en kostenefficiënte bereikbaarheid van Saba en Sint Eustatius zo goed mogelijk te borgen. Winair was in 2024 de enige luchtvaartmaatschappij die Saba en Sint Eustatius in lijndienst bedient. Het aantal vluchten tussen Sint Maarten en Saba en Sint Eustatius is in 2024 uitgebreid en bedraagt drie of vier per dag.

Strategie

Winair zorgt al bijna 64 jaar voor luchtverbindingen tussen het Caribisch gebied - en Caribisch Nederland in het bijzonder - en de rest van de wereld door middel van samenwerking met andere luchtvaart-

maatschappijen. De missie van Winair is om een leidende, levensvatbare, betrouwbare en winstgevende regionale luchtvaartmaatschappij te zijn en een marktleider in de bediening van de eilanden in het Caribisch gebied. Winair is de enige luchtvaartmaatschappij in de voormalige Nederlandse Antillen die het Caribisch deel van het Koninkrijk bedient. Winair streeft naar het hoogste luchtvaartveiligheidsniveau en is voortdurend bezig met uitbreiding en verbetering van de diensten en dienstverlening. Door de samenwerking met andere luchtvaartmaatschappijen gestaag uit te breiden, vergroot Winair het netwerk dat zij aan haar klanten aanbiedt. De strategie is om de vloot en het aantal bestemmingen langzaam en gestaag uit te breiden.

Investeringen

In 2024 heeft Winair een Twin Otter aangeschaft: een investering van \$ 4,75 miljoen. Daarnaast zijn ook investeringen gedaan in de onderhoudsorganisatie en reserveonderdelen. Ook investeert Winair in haar medewerkers door middel van trainingen en incentives. Tenslotte investeert de

onderneming in de organisatie, om de groei te kunnen managen en teneinde te voldoen aan de allerstrengste veiligheidseisen.

Buitenlandse activiteiten

Winair heeft zijn hoofdvestiging op Sint Maarten, een verkoopkantoor op Curaçao en heeft verder geen buitenlandse activiteiten, anders dan de routes die de luchtvaartonderneming bedient.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit twee mannen.

Raad van bestuur						Bedragen € duizend		
Naam	Functie	Vast salaris	Variabel salaris	Pensioen	Overig	Totaal 2024 (vast plus variabel)	Totaal 2023	Totaal 2022
dhr. J.H.A. van de Velde	President en CEO	187	-	-	-	187	77	-
dhr. R.A. Gibbs	Vice-president en CFO	186	-	-	-	186	157	126

Raad van commissarissen					Bedragen € duizend	
Naam	Functie	Vergoeding 2024	2023	2022		
mw. J. Dovale-Meit	Voorzitter	21	1	-		
dhr. H.P.T. de Jong	Lid	16	12	12		
dhr. W.J. Scheelbeek	Lid	16	11	-		
dhr. J.C. Challenger	Lid	17	11	-		
mw. M.N.A. Hoeve	Lid	19	14	-		

Raad van commissarissen

De rvc bestond eind 2024 uit drie mannen en één vrouw. Mw. Hoeve is op 30 oktober 2024 overleden.

Behoud maatschappelijk vermogen

Vermogenspositie, rendement en dividend

Het totaal aan activa van Winair bedroeg € 24 miljoen per eind 2024 (2023: € 17 miljoen). In 2024 realiseerde Winair een omzet van ruim € 46 miljoen (2023: € 36 miljoen) en een resultaat na belastingen van € 3 miljoen (2023: € 3 miljoen). De stijging in omzet is het gevolg van de groei van de markt in St. Barth en de inzet van de ATR42-500 vliegtuigen, vooral naar de ABC-eilanden. Dat de winst desondanks gelijk is gebleven komt doordat de groei van de omzet gelijke tred heeft gehouden met de stijging van de kosten als gevolg van de uitbreiding van de ATR42-500 vloot. De solvabiliteit van Winair is gestegen naar 19% (2023: 6%) als gevolg van de groei van het eigen vermogen (€ 3 miljoen) in verhouding tot de groei van het vreemd vermogen (€ 2 miljoen). In 2024 komt het dividend uit op € 0.

Vermogenspositie, rendement en dividend				Bedragen € miljoen		
	2024	2023	2022			
Totaal activa	24	17	16			
Eigen vermogen	4	1	-2			
Vreemd vermogen	20	16	18			
Inkomsten	46	37	29			
Winst	3	3	1,5			
Dividend	0	0	0			
Ontvangen door staat	0	0	0			
Solvabiliteitsratio (%)	17	6	-12			
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	120	200	-55			
Pay-out ratio (%)	0	0	0			

5. Toelichting definities en gebruikte afkortingen

Belang Nederlandse staat

Percentage eigendom van de stemgerechtigde aandelen.

CBO

Chief Business Officer, verantwoordelijk voor de commerciële strategie van een onderneming.

CCO

Chief Compliance Officer, verantwoordelijk voor de naleving van wet- en regelgeving.

CEO

Chief Executive Officer, voorzitter van de raad van bestuur.

CFO

Chief Financial Officer, verantwoordelijk voor het financieel beheer van een onderneming.

CIO

Chief Investment Officer, verantwoordelijk voor de totale beleggingsportefeuille.

Corporate Governance Code (Code)

De Nederlandse Corporate Governance Code is van toepassing op alle beursvennootschappen met statutaire zetel in Nederland. De Code bevat zowel principes als concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goed ondernemingsbestuur. De vennootschap vermeldt elk jaar in haar jaarverslag op welke wijze zij de principes van de Code in het afgelopen jaar heeft toegepast.

Credit rating

Een kredietbeoordeling beoordeelt de financiële sterkte van een uitgevende instelling van obligaties. Dit helpt de belegger om te bepalen wat de kans is dat de uitgevende instelling couponbetalingen tijdig zal voldoen en, nog belangrijker, dat de initiële investering op de vervaldag wordt terugbetaald. De twee belangrijkste kredietbeoordelaars zijn Standard & Poor's en Moody's. Beide voeren een uitgebreid onderzoek op de obligatie-uitgevende instelling uit voordat een kredietbeoordeling wordt toegekend. De rating heeft invloed op de rente die de beleggers bereid zullen zijn te accepteren: hoe sterker de rating, hoe lager de rentelasten voor de uitgevende instelling.

CRO

Chief Risk Officer, verantwoordelijk voor het risicomanagement van een onderneming.

Dividend

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

Eigen vermogen

Hiermee wordt bedoeld het totale eigen vermogen.

Global Reporting Initiative

De Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op een duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI is een internationaal erkende standaard voor duurzaamheidsverslaglegging op het gebied van economische, milieu- en sociale prestaties van een onderneming.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor mens, maatschappij en milieu voor zover deze worden beïnvloed door de bedrijfsactiviteiten.

Net-zero doelstelling

Doelstelling om op termijn klimaatneutraal te opereren.

Pay-out ratio

Percentage van de nettowinst dat wordt uitgekeerd als dividend.

Raad van bestuur (rvb)

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

Raad van commissarissen (rvc)

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

Rendement op het eigen vermogen

Indicator van de winstgevendheid van de onderneming. De ratio wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het eigen vermogen. De ratio rendement op gemiddeld eigen vermogen wordt verkregen door het nettoresultaat te delen door het gemiddelde van het eigen vermogen van het betreffende jaar en het jaar daarvoor.

ROM

Regionale ontwikkelingsmaatschappij. De kerntaak van de ROM's is zorgen voor meer bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio's.

Science-Based Targets initiative (SBTi)

Een wereldwijd systeem waarmee bedrijven zich binden aan toekomstige klimaatdoelen op basis van wetenschappelijk onderzoek.

SDG

Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

Solvabiliteitsratio

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

Structuurregime, verlicht structuurregime en gewone vennootschap

Afhankelijk van de aard van de kapitaalvennootschap onderscheidt boek 2 van het Burgerlijk Wetboek enkele vennootschappelijke regimes die verschillende implicaties hebben voor de zeggenschapsrechten van een aandeelhouder: gewone vennootschappen, het structuurregime en het verlicht structuurregime. Vennootschappen die aan bepaalde door de wet gestelde criteria voldoen, zijn verplicht om bepalingen van het zogenoemde structuurregime toe te passen. Die criteria zien onder meer op de omvang van het geplaatste kapitaal en het aantal werknemers. Het belangrijkste verschil tussen een structuurregime en een 'gewone' vennootschap betreft de taken van de raad van commissarissen. In een structuurregime vindt een verschuiving plaats van de zeggenschap van aandeelhouders naar de raad van commissarissen. Bij het structuurregime heeft de raad van commissarissen naast zijn toezichthoudende taak tevens tot taak het bestuur te benoemen (en te ontslaan) en een aantal bestuursbesluiten goed te keuren. De wet noemt enkele uitzonderingen waarbij het structuurregime niet volledig, maar slechts beperkt van toepassing is. Dit is het zogenaamde verlicht structuurregime. Bij een dergelijk regime heeft niet de raad van commissarissen de bevoegdheid om leden van het bestuur te benoemen en te ontslaan, maar blijft deze bevoegdheid toegewezen aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Van een verlicht structuurregime kan onder meer sprake zijn indien een publiekrechtelijke rechtspersoon (zoals de staat of een decentrale overheid) het gehele kapitaal verschaft.

Vreemd vermogen

Hiermee wordt bedoeld het totale vreemd vermogen.

Winst

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

