

Ministerie van Financiën

> Retouradres POSTBUS 20201 2500 EE 'S-GRAVENHAGE

Voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20017
2500 EA DEN HAAG

Directie Deelnemingen

Korte Voorhout 7
2511 CW 'S-GRAVENHAGE
POSTBUS 20201
2500 EE 'S-GRAVENHAGE
www.rijksoverheid.nl/fin

Ons kenmerk

2025-0000175584

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen

1. Jaarverslag Beheer staatsdeelnemingen 2024
2. Jaarverslag 2024 Invest-NL
3. Jaarverslag 2024 Invest International
4. Evaluatie aandeelhouderschap in FMO
5. Evaluatie verkooptraject a.s.r.

Datum 27 juni 2025
Betreft Jaarverslag Beheer staatsdeelnemingen 2024

Geachte voorzitter,

Hierbij stuur ik u, mede namens de staatssecretaris Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane, het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024. In het jaarverslag wordt weergegeven hoe het ministerie van Financiën in 2024 invulling heeft gegeven aan het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen. Daarnaast geeft het jaarverslag op uniforme wijze inzicht in de (financiële) gegevens uit de jaarverslagen van de staatsdeelnemingen die in beheer zijn bij het ministerie van Financiën en de beleidsdeelnemingen die in beheer zijn bij andere departementen. Deze laatste informatie bied ik u aan mede namens de relevante bewindslieden.

Conform artikel 8 lid 2 van de Machtigingswet oprichting Invest-NL heb ik ook het Jaarverslag 2024 van Invest-NL als bijlage bijgevoegd. Daarnaast ontvangt u conform artikel 8 lid 2 van de Machtigingswet oprichting Invest International ook het Jaarverslag 2024 van Invest International. Tevens is de evaluatie in het aandeelhouderschap in FMO als bijlage toegevoegd.

Bij de start van het verkooptraject van verzekeraar a.s.r. Nederland N.V. (hierna: a.s.r.) in november 2015 heeft de toenmalig minister van Financiën toegezegd het verkoopproces te evalueren en hierbij te richten op de prestaties van a.s.r. voor en na de beursgang in vergelijking met andere Nederlandse verzekeraars. Deze evaluatie is onlangs uitgevoerd. Uit de evaluatie van openbaar beschikbare data blijkt dat de financiële prestaties van a.s.r. voor en na de beursgang positief waren. Het bedrijf presenteerde steevast een positief resultaat, voldeed aan de prudentiële Solvency-vereisten en kreeg een positieve kredietbeoordeling. Uit de evaluatie van de maatschappelijke prestaties blijkt daarnaast dat a.s.r. zijn maatschappelijke beleid heeft doorgezet na de beursgang. De maatschappelijke prestaties zijn ten minste vergelijkbaar met andere ondernemingen in de sector.

In het Commissiedebat Staatsdeelnemingen van 22 mei 2024 heb ik de Tweede Kamer toegezegd informatie te verschaffen over het dividendbeleid voor de staatsdeelnemingen.¹ Het dividendbeleid vormt een integraal onderdeel van de financiële afspraken die worden gemaakt met de staatsdeelnemingen conform de

¹ Kamerstukken II 2024-2025, P-T007028.

Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022² en verder uitgewerkt in het Handboek Financiële positie³. Hierbij staat de continuïteit van de onderneming voorop zodat het publieke belang blijvend kan worden geborgd. Onderdeel hiervan zijn ook de toekomstige kredietwaardigheid en de investeringsagenda van de onderneming.

Directie Deelnemingen

Ons kenmerk

2025-0000175584

De Tweede Kamer heeft op 17 juni 2025 een motie aangenomen die de regering verzoekt om niet te besluiten om de dividenduitkering van Schiphol te verlagen van 60% naar 30%, maar dit geld te investeren in onze basisvoorzieningen.⁴ Conform de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 streeft de staat naar een dividendbeleid dat past bij de financiële positie en investeringsagenda van een onderneming. Zoals nader uiteengezet in beantwoording van schriftelijke vragen van het lid Teunissen moet Schiphol investeringen doen omdat veel infrastructuur einde levensduur is, de verwachte inzet van grotere vliegtuigen moet worden gefaciliteerd en voor verduurzaming.⁵ Zonder additioneel eigen vermogen wordt de financiële positie uitgehold, wat in de toekomst mogelijk juist leidt tot minder of helemaal geen dividenduitkering. Ik zie geen ruimte om op basis van hoger dan geraamde dividendinkomsten uit Schiphol extra intensiveringen in de rijksbegroting te doen. Inzet van meevallers voor intensiveringen is bovendien tegen begrotingsregels.

Tot slot, dit is het laatste Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen dat ik met uw Kamer deel. Om de taakstelling op apparaatskosten uit het regeerprogramma te realiseren kies ik ervoor om te besparen op een aantal taken, waaronder de publicatie van dit jaarverslag. De verantwoording over de invulling van het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen geschiedt vanaf volgend jaar via (i) een brief aan het einde van het voorjaar waarin wordt teruggekeken op de invulling van de diverse aandeelhoudersbevoegdheden in het vorige jaar en (i) een brief aan het einde van het najaar waarin vooruit wordt gekeken naar de ontwikkelingen in het beheer van de staatsdeelnemingen in het volgende jaar. Dit past binnen de verplichtingen die de Comptabiliteitswet aan de staat oplegt omtrent de informatieverstrekking over de belangen in privaatrechtelijke rechtspersonen. Daarnaast blijven de individuele deelnemingen jaarverslagen publiceren. Deze jaarverslagen blijven beschikbaar als informatiebron voor de Kamer.

Hoogachtend,

de minister van Financiën,

E. Heinen

² Kamerstukken II 2021-2022, 28 165, nr. 370.

³ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatsdeelnemingen/dashboard-staatsdeelnemingen/handboeken>

⁴ Kamerstukken II 2024-2025, 28 165, nr. 459 (tvv 455).

⁵ Kamerstukken II 2025-2025, 28 165, nr. 2400.

juni 2025



Evaluatie aandeelhouderschap FMO

Datum: juni 2025

Inhoud

Managementsamenvatting	4
1 Inleiding	6
2 Over FMO	9
2.1 Beknopte geschiedenis	9
2.2 Doelstelling	9
2.3 Diensten, sectoren en beheer van fondsen	9
2.4 Kerncijfers	12
2.5 Governance en belangrijke stakeholders	14
3 Publieke belangen	16
3.1 Bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden	17
3.2 Nakomen internationale afspraken	17
3.3 Creëren van nieuwe marktkansen en bevorderen lokaal investeringsklimaat voor (Nederlandse) investeringen door scheppen randvoorwaarden	17
3.4 Versterken strategische partnerschappen & internationale reputatie	18
3.5 Aanscherping publieke belangen ten opzichte van evaluatie 2018	18
3.6 Noodzaak van overheidsinterventie	19
3.7 Deelconclusie	19
4 Wet- en regelgeving en staatsfondsen	20
4.1 Wet- en regelgeving	20
4.2 Staatsfondsen	20
4.3 Borging publieke belangen door FMO	21
4.4 Deelconclusie	23
5 Geschiktheid als staatsdeelneming & doeltreffendheid, rechtmatigheid, uitvoerbaarheid en proportionaliteit	24
5.1 Activiteiten FMO nog steeds geschikt voor een vennootschap	24
5.1.1 Een goed afgebakende dienst of product	24
5.1.2 FMO behaalt voldoende rendement	24
5.1.3 Zelfstandige financiering door solide financiële positie	25
5.2 Aandeelhouderschap in FMO is doeltreffend	26
5.2.1 Toegevoegde waarde - formele bevoegdheden	26
5.2.2 Toegevoegde waarde aandeelhouderschap – informele bevoegdheden	27
5.2.3 Deelconclusie: het aandeelhouderschap is doeltreffend	28
5.3 Aandeelhouderschap in FMO is doelmatig	28
5.4 Aandeelhouderschap in FMO is rechtmatig	29
5.5 Aandeelhouderschap in FMO is uitvoerbaar	29
5.6 Aandeelhouderschap in FMO is proportioneel	29
5.7 Deelconclusie	29
6 (Geen) aanleiding voor veranderen aandeelhouderschap	31
6.1 Vergroten of verkleinen van aandelenbelang niet van meerwaarde	31
6.2 Aandelenbelang beleggen bij ander departement	31
6.3 Deelconclusie	32

7	Conclusie	33
	Annex I. Ontstaansgeschiedenis FMO	35
	Annex II Vergelijking FMO en peers	37
	Annex III Visie FMO op aandeelhouderschap van staat	39

Managementsamenvatting

In deze evaluatie is het aandeelhouderschap van de staat in de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (hierna: FMO) geëvalueerd. De evaluatie is conform het evaluatiemodel uit het 'Handboek evalueren deelnemingen' uitgevoerd. Hierbij stonden vier vragen centraal:

- 1) Wat zijn de publieke belangen bij ontwikkelingshulp, voor zover die relevant zijn voor FMO?
- 2) Is er een staatsdeelneming nodig voor het borgen van die publieke belangen?
- 3) Zo ja, wat is de toegevoegde waarde van het aandeelhouderschap?
- 4) Gegeven de bevindingen onder punt 1, 2 en 3, is er aanleiding voor een wijziging in het aandeelhouderschap van de staat?

Publieke belangen

De publieke belangen zijn het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden. Daarmee wordt bijgedragen aan het nakomen van internationale afspraken, het creëren van nieuwe marktkansen en het versterken van het investeringsklimaat door het scheppen van randvoorwaarden. Bovendien draagt het bij aan de versterking van de internationale reputatie en strategische partnerschappen van Nederland met lage en middeninkomenslanden gebaseerd op wederzijds belang. Vanwege marktfalen is overheidsingrijpen essentieel om ontwikkelingsrelevante geldstromen te mobiliseren en randvoorwaarden voor duurzame groei te creëren.

Een staatsdeelneming is nodig omdat minder ingrijpende instrumenten de publieke belangen onvoldoende kunnen borgen

De publieke belangen kunnen onvoldoende via wet- en regelgeving worden geborgd, omdat het juridisch en economisch moeilijk te verantwoorden 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. Staatsfondsen borgen de publieke belangen onvoldoende door beperkte flexibiliteit en afhankelijkheid van het begrotingsproces. Er is daarom meer invloed nodig dan in wet- en regelgeving is vast te leggen, om de publieke belangen voldoende te borgen.

FMO draagt op haar beurt bij aan de borging van de genoemde publieke belangen. Zo draagt zij bij aan duurzame economische ontwikkeling van en zelfredzaamheid in lage- en middeninkomenslanden. Daarmee helpt FMO ook internationale ontwikkelings- en klimaatafspraken na te komen. Ze creëert marktkansen en verbetert het lokale investeringsklimaat, ook voor Nederlandse bedrijven, door marktfalen aan te pakken en bedrijven te begeleiden bij naleving van internationale standaarden. Daarnaast versterkt FMO strategische partnerschappen met landen, de EU en multilaterale ontwikkelingsbanken, wat bijdraagt aan het Nederlandse verdienvermogen en de internationale positie van Nederland.

FMO blijft geschikt als vennootschap op afstand van de overheid

FMO biedt een afgebakende dienst aan, waarvoor een prijs kan worden gevraagd, behaalt voldoende rendement en is financieel zelfstandig dankzij een solide kapitaalpositie en toegang tot de kapitaalmarkt.

Het staatsaandeelhouderschap in FMO is doeltreffend, doelmatig, rechtmatig, uitvoerbaar en proportioneel

Het staatsaandeelhouderschap heeft toegevoegde waarde en is daarmee doeltreffend. De formele bevoegdheid waar deze toegevoegde waarde in is vastgesteld, is directe invloed/zeggenschap bij benoemingen. Bevoegdheden op basis van de Nota deelnemingen beleid waar de toegevoegde waarde is vastgesteld, zijn beïnvloeding van de financiële positie en MVO. De informele bevoegdheden, waar deze toegevoegde waarde is vastgesteld zijn de mogelijkheid tot proactief beïnvloeden en de wisselwerking tussen de eigen balans en de staatsfondsen.

FMO heeft de afgelopen 20 jaar, zonder aanvullende kapitaalinjecties van de staat, ontwikkelingsfinanciering verleend. In 2024 heeft FMO een totale portefeuille (eigen balans, fondsen en commerciële mobilisatie) van € 15,5 miljard opgebouwd. Dit is FMO gelukt dankzij het winstgevende karakter van investeringen, de mogelijkheid om zelf vreemd vermogen aan te trekken met een staatsgarantie, en de hefboomwerking door cofinanciering met staatsfondsen en commerciële partijen. Het aandeelhouderschap is daarnaast rechtmatig, want er zijn geen wettelijke of juridische belemmeringen die het behoud van de deelneming hinderen.

Er bestaat op basis van de bevindingen van deze evaluatie geen aanleiding voor het wijzigen van het aandeelhouderschap in FMO

Het huidige staatsaandeel van 51% biedt voldoende zeggenschap om publieke belangen te borgen, terwijl private aandeelhouders bijdragen aan marktgerichtheid en complementariteit aan commerciële financiers. Bovendien functioneert de huidige invulling van de aandeelhoudersrol door de minister van Financiën effectief en waarborgt deze een heldere rolverdeling en transparantie.

1 Inleiding

Deze evaluatie gaat over het aandeelhouderschap van de staat in FMO. De staat oefent via het aandeelhouderschap invloed uit op de strategische koers van FMO met als doel de borging van publieke belangen. Een onderneming waar de staat aandeelhouder van is, heet een staatsdeelneming. De manier waarop de staat haar deelnemingen beheert wordt beschreven in de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022¹ (verder "Nota Deelnemingenbeleid"). Naast de manier waarop de staat omgaat met bijvoorbeeld benoemingen van commissarissen en bestuurders staat daarin ook dat de staat de staatsdeelnemingen eens in de zeven jaar evalueert, of eerder als daar aanleiding toe is. De vorige evaluatie van het aandeelhouderschap van FMO vond plaats in 2018. De evaluatieperiode loopt daarom van 2018 t/m 2024.

In deze evaluatie staan een aantal vragen centraal:

- 1) Wat zijn de publieke belangen bij ontwikkelingshulp, voor zover die relevant zijn voor FMO?
- 2) Is er een staatsdeelneming nodig voor het borgen van de belangen?
- 3) Zo ja, wat is de toegevoegde waarde van het aandeelhouderschap?
- 4) Gegeven de bevindingen onderin punt 1, 2 en 3, is er aanleiding voor een wijziging in het aandeelhouderschap van de staat?

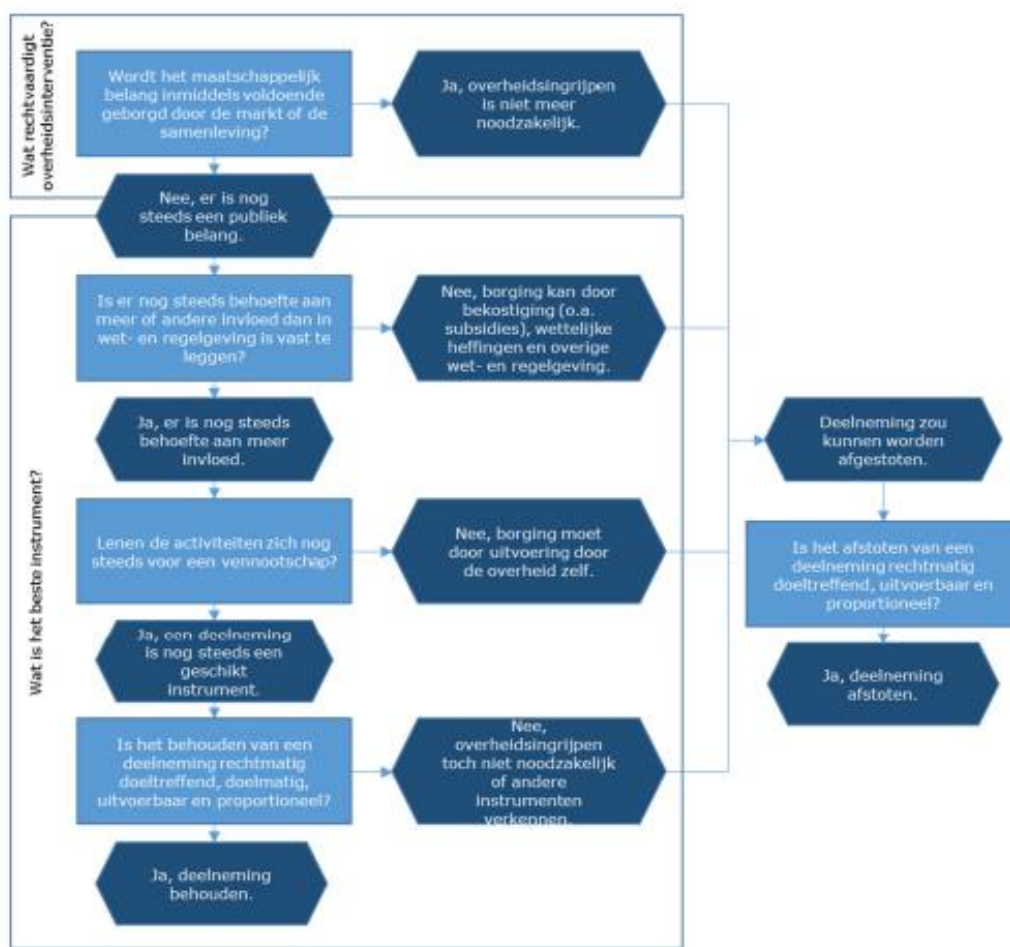
Voor de beantwoording van deze vragen gebruiken we het afwegingskader uit de Nota Deelnemingenbeleid (zie figuur 1). Dit afwegingskader wordt ook gebruikt voor het aangaan of afstoten van staatsdeelnemingen.²

De uitkomsten van de evaluatie geven richting aan de toekomst van het aandeelhouderschap in FMO. In principe zijn er twee opties: het behoud van de staatsdeelneming of het (op termijn) afstoten ervan. Bij behoud wordt ook gezien of er aanleiding is om de vorm of de omvang van het aandelenbelang te wijzigen.

¹ Kamerstukken II 2021-2022, 28165, nr. 370, bijlage 2.

² Nota Deelnemingenbeleid rijksoverheid 2022, p.18.

Afbeelding 1- het afwegingskader aangaan en afstoten van een staatsdeelneming



Hoofdstuk 2 beschrijft FMO als onderneming met de staat als haar meerderheidsaandeelhouder. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de publieke belangen bij ontwikkelingshulp, voor zover die vallen binnen het mandaat van FMO. Heeft de overheid een rol te spelen om deze belangen te borgen? In hoofdstuk 4 wordt deze lijn doorgetrokken. Als de overheid inderdaad een rol heeft, is wet- en regelgeving dan voldoende, of zijn instrumenten nodig voor aanvullende invloed? In hoofdstuk 5 komt aan de orde of een vennootschap een geschikt middel is voor deze aanvullende invloed van de overheid. In dat hoofdstuk toetsen we het aandeelhouderschap ook aan de criteria uit het beleidskompas: rechtmatigheid, doeltreffendheid, doelmatigheid en uitvoerbaarheid.³ Daarnaast moet overheidsingrijpen ook proportioneel zijn. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 gezien of de omvang van het aandeel en wie het aandeelhouderschap namens de staat vervult, dient te veranderen. In hoofdstuk 7 worden de voorgaande hoofdstukken samengevat en de onderzoeksvragen beantwoord.

Tabel 1: opzet van de evaluatie

Hoofdstuk	Doel
2. Over FMO	Informereren over kerngetallen, geschiedenis, bedrijfsmodel en markt van FMO
3. Publieke belangen	Informereren over en beoordelen van de publieke belangen dat aandeelhouderschap van FMO dient

³ <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas>.

4. Wet- en regelgeving	Informeren over en beoordelen of wet- en regelgeving de publieke belangen kunnen veiligstellen zonder publiek aandeelhouderschap.
5. Rechtmatigheid, doeltreffendheid, uitvoerbaarheid en proportionaliteit Toegevoegde waarde	Beoordelen van publiek aandeelhouderschap aan de hand van criteria rechtmatigheid, doeltreffendheid, uitvoerbaarheid en proportionaliteit. Beoordelen of aandeelhouderschap gewenste toegevoegde waarde heeft gehad.
6. (Geen) aanleiding voor veranderen aandeelhouderschap	Beoordelen of het aandeel in FMO voldoende is om de publieke belangen te kunnen borgen. Beoordelen of aanleiding bestaat om het aandeel bij een ander ministerie te beleggen.
7. Conclusie	Samenvatten van voorgaande hoofdstukken en antwoord geven op de onderzoeksvragen

Deze evaluatie is tot stand gekomen aan de hand van publiekelijk beschikbare informatie, gesprekken met stakeholders en interne documentatie van het ministerie van Financiën en – Buitenlandse Zaken. Zo is er onder andere gebruikgemaakt van publiekelijk beschikbare documentatie zoals jaarverslagen en de statuten van FMO, de Nota Deelnemingenbeleid, eerdere evaluaties van aandeelhouderschap van andere staatsdeelnemingen en documenten van het ministerie van Financiën over de invulling van het aandeelhouderschap in FMO.

De Directie Deelnemingen van de Generale Thesaurie van het ministerie van Financiën (FIN) heeft de evaluatie uitgevoerd. Het beleidsverantwoordelijke ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) is voor deze evaluatie uitgebreid geconsulteerd en heeft de publieke belangen gedefinieerd. Dit is conform het proces zoals opgenomen in de Nota Deelnemingenbeleid.⁴ FMO heeft feedback geleverd op de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap en de publieke belangen.⁵ Daarnaast heeft FMO een feitelijke check verricht op de gehele evaluatie. Ook is de evaluatie op volledigheid en juistheid getoetst door BZ, verschillende andere afdelingen binnen FIN en twee onafhankelijke externe adviseurs. Als onafhankelijke externe adviseurs hebben Wendy Janssens (hoogleraar Ontwikkelingseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam) en Jan Willem van den Wall Bake (voormalig board member bij de EBRD) zitting genomen in de begeleidingscommissie, om ook een onafhankelijk perspectief van buiten de ministeries mee te nemen.

1.1 Reikwijdte onderzoek

Het doel van deze evaluatie is onderzoeken of een deelneming – nog steeds – nodig is om de publieke belangen bij ontwikkelingshulp⁶ voldoende te borgen. FMO heeft meerdere aandeelhouders, echter richt deze evaluatie zich uitsluitend op het aandeelhouderschap van de staat (als meerderheidsaandeelhouder). Deze evaluatie is geen onderzoek naar het (investerings)beleid en de additionaliteit van FMO aan de markt. De effectiviteit van de individuele revolverende fondsen die FMO beheert voor BZ en de Europese Commissie wordt niet geëvalueerd. Ook wordt de rol van BZ als beleidsdepartement niet onderzocht. Voorgaande evalueert BZ separaat in de brede FMO-evaluatie.⁷ De uitkomst van deze evaluatie wordt verwacht in het najaar 2025. Tot slot is de evaluatie geen onderzoek naar de (effectiviteit van) de Overeenkomst staat-FMO 2023 ("de Overeenkomst staat-FMO"), waarin de relatie tussen de staat en FMO is geformaliseerd. De Overeenkomst staat-FMO wordt separaat elke vijf jaar geëvalueerd, voor het eerst in 2028.⁸

⁴ Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022, p.12.

⁵ Zie daarvoor Annex III.

⁶ Voor zover dat binnen het mandaat van FMO valt.

⁷ Deze evaluatie onderzoekt de verwezenlijking door FMO van haar strategische doelstellingen op het gebied van ontwikkelingsimpact, additionaliteit en mobilisatie van kapitaal, alsmede het beheer van sociale en milieukwesties.

⁸ Overeenkomst staat-FMO 2023, art. 9.2.

2 Over FMO

In dit hoofdstuk beschrijven we FMO als onderneming met de staat als haar meerderheidsaandeelhouder. We gaan in op de activiteiten van FMO, de diensten die FMO aanbiedt en de financiën en governance van de onderneming.

2.1 Beknopte geschiedenis

FMO werd opgericht in 1970, waarbij de staat aanvankelijk een belang van 50% had. In 1977 verhoogde de staat zijn aandeel naar de huidige 51%. De financiering van FMO kwam destijds uit begrotingsmiddelen voor ontwikkelingssamenwerking en kapitaalmarktmiddelen, waarvoor het ministerie van Financiën garant stond. In 1991 werd de relatie tussen FMO en de staat formeel vastgelegd in de Overeenkomst staat-FMO. De belangrijkste doelstelling hiervan was FMO op termijn financieel zelfstandig maken met behoud van haar focus op het genereren van impact. Het Ontwikkelingsfonds is daarom opgericht als fundament voor de financiële zelfstandigheid van FMO. Tot en met 2005 heeft de staat stortingen – ter waarde van f1,45 miljard, omgerekend circa €660 miljoen – gedaan in FMO als bijdrage aan dit fonds.⁹ De garantstelling werd vervangen door een instandhoudingsverplichting, die bepaalde dat de staat alleen zou interveniëren bij uitzonderlijke risico's, zoals politieke of economische crises, die het voortbestaan van FMO bedreigden. Na een eerdere herziening in 1998, werd de Overeenkomst in 2023 opnieuw herzien om deze te moderniseren en af te stemmen op het beleidskader voor risicoregelingen van de Rijksoverheid.¹⁰¹¹ De herziene Overeenkomst staat-FMO is in de kern ongewijzigd, maar onder andere het garantieplafond en de garantiepremie die FMO betaalt zijn aangepast. Voor een uitgebreidere geschiedenis verwijzen we naar annex 1.

2.2 Doelstelling

FMO heeft statutair ten doel – beknopt weergegeven – een bijdrage te leveren aan de ontplooiing van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden in het belang van de economische en sociale vooruitgang van deze landen.¹²

FMO neemt een unieke positie in binnen de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking door ontwikkelingshulp te combineren met commercieel investeren. In plaats van subsidies of giften aan overheden of niet-gouvernementele organisaties (NGO's), verstrekt FMO leningen aan en investeert FMO in bedrijven in lage- en middeninkomenslanden. Dit is bedoeld om duurzame economische groei en werkgelegenheid te stimuleren zonder afhankelijkheid van donaties of subsidies. FMO tracht bedrijfsmatig en winstgevend te opereren waarbij geïnvesteerd geld terugvloeit naar FMO in de vorm van rentebetalingen, aflossingen, dividenden, garantiepremies en geld dat voortkomt uit de verkoop van aandelen. Door dit ontwikkelingsmodel wordt niet alleen geld steeds opnieuw ingezet, maar worden bedrijven ook klaargestoomd voor commerciële financiering, waardoor ze uiteindelijk op eigen benen kunnen staan. Dit draagt bij aan een financieringscyclus die gericht is op herhaaldelijk generen van ontwikkelingsimpact op een financieel duurzame manier.

2.3 Diensten, sectoren en beheer van fondsen

FMO verstrekt garanties, leningen en kapitaal aan private partijen in lage- en middeninkomenslanden om ontwikkelingsimpact te creëren.

FMO's activiteiten zijn samen te vatten in onderstaand *Progression Model*. Afhankelijk van een risicorendement-impact afweging bepaalt FMO hoe een project wordt gefinancierd, met als doel bedrijven door drie groeifasen te begeleiden. Dit is ook beschreven in de strategie van FMO tot 2030 genaamd "Pioneer, Develop, Scale".¹³ Het Progression Model beschrijft de langetermijnbetrokkenheid van FMO bij bedrijven, door ze te ondersteunen vanaf een eerste risicovolle fase tot het punt waarop commerciële investeerders de rol van FMO kunnen overnemen.

⁹ Kamerstukken II 1997–1998, 25 600-V, nr. 76.

¹⁰ Beleidskader Risicoregelingen, Rijksoverheid 2022.

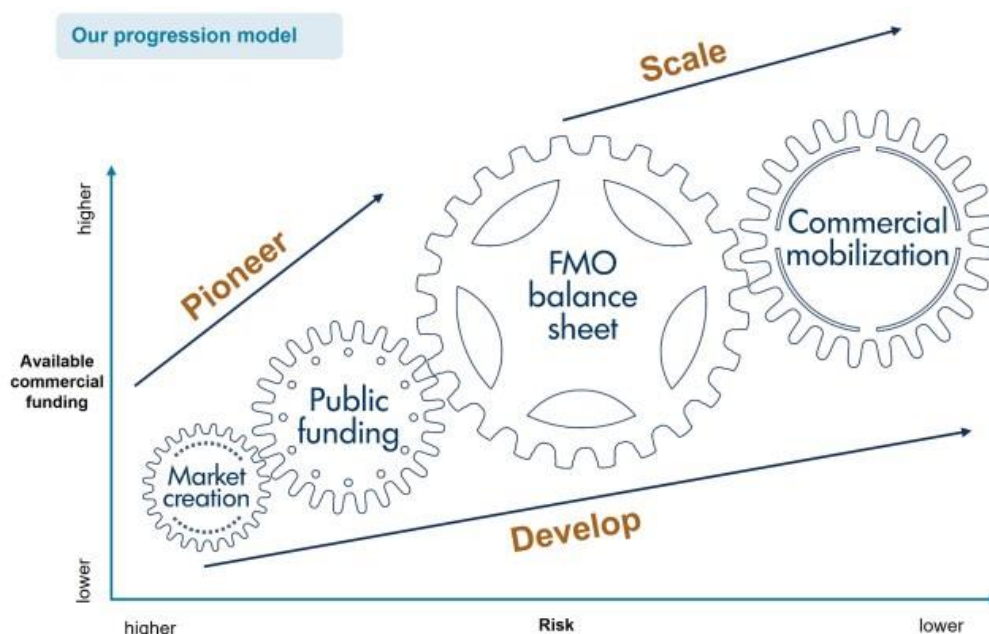
¹¹ <https://www.fmo.nl/news-detail/ba8f21f4-b0eb-4268-885a-097d72afe131/update-of-the-agreement-between-the-dutch-state-and-fmo>.

¹² Voor een uitgebreidere beschrijving van de doelstelling van FMO wordt verwezen naar de statuten FMO, artikel 3.

¹³ [Pioneer - Develop - Scale - FMO](#).

Binnen dit model tracht FMO voortdurend te zoeken naar de juiste balans tussen risico, rendement en impact. In de vroege fasen neemt FMO vaak hoge risico's door te investeren in onzekere markten met politieke en economische instabiliteit. Naarmate bedrijven groeien en ontwikkelen, verschuift de financieringsstructuur richting een gunstigere verhouding tussen risico en rendement, met als uiteindelijk doel commerciële investeerders aan te trekken. Tegelijkertijd blijft impact de kern van elke investering, gericht op economische groei, sociale vooruitgang en duurzaamheid.¹⁴

Afbeelding 2: Progression Model FMO



FMO beheert een totaal gecommiteerde portefeuille van ca. € 15,5 miljard.¹⁵ Hierbinnen financiert zij projecten met eigen middelen, waarvan de omvang ca. € 10,5 miljard is. Hierbij komen winst en verlies voor eigen rekening. Dit wordt ook wel de "FMO balance sheet" of "FMO-A" genoemd.

Tabel 1: totaal gecommiteerde portefeuille FMO

	2024	2023
Totaal gecommiteerde portefeuille	€ 15,5 mld.	€ 13,2 mld.
Waarvan eigen balans	€ 10,5 mld.	€ 9,0 mld.
Waarvan publieke middelen	€ 1,6 mld.	€ 1,4 mld.
Waarvan mobilisatie	€ 3,4 mld.	€ 2,7 mld.

Daarnaast beheert FMO € 1,6 mld. aan fondsen namens de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp (MBHO), de Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO)¹⁶ en de Europese Commissie, waarvoor FMO een vergoeding ontvangt voor het beheer ("Publieke middelen").¹⁷ Deze fondsen kenmerken zich doordat opbrengsten, zoals rente, aflossingen, dividenden en de verkoop van aandelen, geheel terugvloeien naar het fonds en opnieuw worden ingezet (revolveren). Omdat deze fondsen slechts revolverend¹⁸ hoeven te zijn, bieden ze de

¹⁴ Een evaluatie van het progression model bevestigt dat bedrijven de verschillende financieringsfasen doorlopen die FMO aanbiedt en toont aan dat FMO's ondersteuning op het terrein van milieu- en sociale standaarden bedrijven helpt bij het aantrekken van nieuwe financiering, waaronder private financiering. Zie Evaluation of Progression Model, Dalberg 2024.

¹⁵ FMO annual report 2024, p.6.

¹⁶ Ministerie van Buitenlandse Zaken, Internationale Relaties en Ontwikkelingssamenwerking van het Verenigd Koninkrijk.

¹⁷ [Fondsenoverzicht | Ministerie van Financiën - Rijksoverheid](#).

¹⁸ Geen netto winst of verlies, zodat het fonds zichzelf in stand kan houden en blijvend kan herinvesteren.

mogelijkheid om klanten te financieren die te risicovol zijn voor financiering vanuit FMO's eigen balans. Het financiële risico ligt daarbij bij de verstrekker van het fonds. Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste fondsen die FMO beheert voor MBHO.

Tabel 2: diverse fondsen die door FMO voor MBHO wordt beheerd

Naam	Focusgebied	Portefeuillewaarde 2023
MASSIF (2006)	Micro-, kleine en middelgrote ondernemingen	€ 493 mln.
Building Prospects¹⁹ (2002)	Agrarische sector en duurzame energie	€ 484 mln.
Access to Energy Fund (2003)	Duurzame energie	€ 195 mln.
Dutch Fund for Climate and Development²⁰ (2019)	Klimaatadaptatie en -mitigatie	€ 104 mln.
Mobilising Finance for Forests (2021)	Klimaatadaptatie en -mitigatie	€ 39 mln.

Daarnaast mobiliseert FMO privaat kapitaal van commerciële investeerders, onder andere via syndicaatsleningen en deelnemingen in diverse private fondsen ("commerciële mobilisatie"). De mobilisatieportefeuille is eind 2024 € 3,4 mld. Commerciële investeerders financieren samen met FMO, nadat is aangetoond dat het risico en rendement aantrekkelijk zijn, bijvoorbeeld omdat het bedrijfsmodel reeds winstgevend is of FMO het eerste verlies opvangt.

Tabel 3: diverse projecten waarvoor privaat kapitaal is gemobiliseerd door FMO²¹

Naam fonds	Focusgebied	Gemobiliseerd kapitaal sinds oprichting fonds	Partners
SDG Loan Fund (2023)	SDG's	\$ 1.100 mln.	Allianz en Skandia
FMO Emerging Markets Loans Fund (2022)	Financiële instellingen, agri- en energiesector	\$ 400 mln.	Institutionele investeerders
Unfunded Risk Participation Program (2019)	Duurzame energie	\$ 500 mln.	Munich Re

Tenslotte onderneemt FMO ook activiteiten op het gebied van marktcreatie ("*market creation*"), waarbij zij ondernemingen en bedrijfsmodellen in staat stelt zich te ontwikkelen tot financierbare bedrijven of initiatieven. Dit proces richt zich op het wegnemen van marktbelemmeringen, het versterken van het ondernemingsklimaat en het creëren van een ecosysteem waarin duurzame en inclusieve economische groei mogelijk wordt. Door middel van marktcreatie stimuleert FMO niet alleen individuele ondernemers, maar draagt zij ook bij aan bredere systeemveranderingen die nieuwe investeringsmogelijkheden ontsluiten.

FMO hanteert twee voorwaarden bij haar diensten: additionaliteit en ontwikkelingsimpact

FMO financiert alleen projecten i) die additioneel zijn aan de markt en ii) die voldoende ontwikkelingsimpact genereren.²² Hieronder gaan we in op wat deze voorwaarden betekenen.

i. Additioneel aan de markt

Additionaliteit betekent dat FMO niet concurreert met de markt

De Nederlandse staat heeft juridisch vastgelegd dat FMO alleen diensten mag verlenen als de markt hier niet in voorziet of als de markt in schaal te beperkt is en diensten daardoor niet tegen

¹⁹ Eerder bekend als: *Infrastructure Development Fund, IDF*.

²⁰ Beheert door consortium van FMO, Wereld Natuurfonds Nederland, SNV Netherlands Development Organisation en Climate Fund Managers.

²¹ Gemobiliseerd privaatkapitaal is niet vermeld op de balans van FMO, omdat het extern aangetrokken financiering betreft.

²² Overeenkomst staat-FMO, bijlage 2 (criterianota), art. 2.

redelijke/werkbare voorwaarden worden aangeboden.²³ Dit betekent dat FMO actief is daar waar de commerciële markt tekortschiet of niet in staat is om op werkbare voorwaarden financiering te bieden. Hierdoor is FMO geen directe concurrent van commerciële financiers, maar opereert zij juist additioneel aan de commerciële markt.

Additionaliteit kan op twee manieren worden aangetoond: 1) financiële additionaliteit en 2) ESG-additionaliteit. Financiële additionaliteit houdt in dat FMO beoordeelt of een financiële dienst tegen redelijke en werkbare voorwaarden door commerciële investeerders wordt aangeboden. ESG-additionaliteit betreft comparatieve voordelen die FMO kan bieden op het gebied van milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur, die niet eenvoudig via marktpartijen verkregen kunnen worden. Door in bepaalde gevallen hogere standaarden te eisen en ondersteuning te bieden op deze ESG-factoren, versterkt FMO haar additionaliteit en draagt zij bij aan duurzame marktontwikkeling zonder de commerciële markt te verdringen. Zo heeft FMO een katalyserende rol.

ii. Ontwikkelingsimpact

Als ontwikkelingsbank streeft FMO naar ontwikkelingsimpact. Ontwikkelingsimpact betekent dat investeringen bijdragen aan duurzame ontwikkeling en aan maatschappelijke doelen zoals de Sustainable Development Goals van de VN (SDG's)²⁴ en het klimaatakkoord van Parijs. Deze focus op ontwikkelingsimpact vormt de kern van haar missie, waarin economische groei en inclusieve ontwikkeling in opkomende markten centraal staan. FMO zoekt daarbij op portfolioniveau naar de optimale balans tussen risico's, rendement en ontwikkeling.

Binnen de ontwikkelingsbankensector is het gebruikelijk om impact te meten in het percentage van de portefeuille dat bijdraagt aan bepaalde ontwikkelingsdoelen. In het geval van FMO zijn de hoofddoelstellingen de bijdrage van de portefeuille aan de SDG's 8, 10 en 13. Sinds 2020 groeit de bijdrage van de portefeuille aan SDG 10 ongelijkheid verminderen (van 31% naar 39%) en 13 klimaatactie (van 32% naar 38%) gestaag met circa 1,5 procentpunt per jaar.

Tabel 8: Impactresultaten FMO

Gedeelte portefeuille dat bijdraagt aan SDG € mln. (% van totale portefeuille)	2024	2023	2022	2021	2020
8 Eerlijk werk en economische groei	15.472 (100%)	13.181 (100%)	13.238 (100%)	12.503 (100%)	12.022 (100%)
10. Ongelijkheid verminderen	6.092 (39%)	4.301 (34%)	4.453 (34%)	4.020 (32%)	3.758 (31%)
13. Klimaatactie	5.876 (38%)	4.749 (36%)	4.427 (33%)	4.118 (33%)	3.869 (32%)

FMO rapporteert sinds 2020 op de bijdrage van het totale portefeuille aan de SDG's, daarvoor deed zij dit alleen voor de nieuwe investeringen in dat jaar.

FMO heeft drie focussectoren: financiële instellingen, energie en landbouw

Deze sectoren leveren een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van landen waarin FMO investeert. Daarbij staan drie specifieke SDG's²⁵ centraal: 'Fatsoenlijke banen en economische groei' (SDG 8), 'Minder ongelijkheid' (SDG 10) en 'Klimaatactie' (SDG 13). Tegelijkertijd raken FMO's investeringen in bredere zin vrijwel alle SDG's, aangezien duurzame ontwikkeling vraagt om een alomvattende benadering. Bij investeringsbeslissingen wordt rekening gehouden met de onderlinge samenhang en wisselwerkingen tussen de verschillende SDG's, zodat positieve impact op de lange termijn wordt gewaarborgd.

2.4 Kerncijfers

²³ Bijlage 2, Overeenkomst staat-FMO 2023.

²⁴ [Sustainable Development - United Nations.](#)

²⁵ [SDGs - FMO-IM.](#)

Het gemiddelde jaarlijkse rendement op eigen vermogen van FMO over de periode van de evaluatie is 3,9%. De gemiddelde solvabiliteitsratio is 34,5%. Dit geeft aan dat FMO een solide financiële buffer heeft, waardoor het vermogen in staat is om schommelingen in zowel de omzet als de winst op te vangen en de financiële stabiliteit gewaarborgd blijft.

De nettowinst bedroeg in 2024 €297 mln. In overeenstemming met de Overeenkomst staat-FMO wordt het grootste deel hiervan (€287 mln.) toegevoegd aan de contractuele reserve²⁶, die onderdeel is van het eigen vermogen van FMO. Het resterende deel van de winst – €10 mln. – wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders van FMO. De kredietwaardigheid van FMO (AAA-rating volgens Fitch en Standard & Poor's (S&P)) is in 2024 gelijk gebleven aan voorgaande jaren. Zowel Fitch als S&P beschouwen FMO als een "government-related entity" en verwachten dat de Overeenkomst staat-FMO (inclusief garantie) van kracht blijft, daardoor stellen zij de kredietwaardigheid van FMO gelijk aan de kredietwaardigheid van de Nederlandse staat.²⁷

De totale investeringsportefeuille van FMO was eind 2024 €15,5 mld. Hiervan is €1,6 mld. met de overheidsfondsen geïnvesteerd. De investeringen zijn eind 2024 als volgt verdeeld over de focussectoren van FMO: €7,3 mld. in de financiële sector, €3,5 mld in de energiesector en €2,5 mld in de agrarische sector. Geografisch gezien is de investeringsportefeuille het grootst in Afrika (€5 mld.), gevolgd door Latijns Amerika (€3,2 mld.) en Azië (€3,2 mld.).

Tussen 2018 en 2024 groeide FMO in totale activa (+29,3%), vreemd vermogen (+29,4%) en eigen vermogen (+29,2%). Dankzij deze groei heeft FMO haar kapitaalbuffer vergroot en haar weerbaarheid tegen economische schommelingen verbeterd, hoewel het bedrijf ook te maken heeft met volatiele omzet en winsten. De winstgevendheid fluctueert sterk tussen 2018 en 2024 (-6,8% tot 15%). Deze fluctuaties kunnen deels worden verklaard door externe factoren, zoals de koers van de dollar t.o.v. de euro, de coronacrisis in 2020 en de Russische inval in Oekraïne in 2022. Ondanks de winstfluctuaties is de solvabiliteit 35,1% in 2024. Dit impliceert dat FMO in staat blijft om haar schulden op lange termijn af te lossen. De nieuwe committeringen zijn in 2024 voor het eerst boven het niveau van 2019 (€3.826 mln. in 2024 vs €2.857 mln in 2019). Dit komt voornamelijk door de toename van nieuwe committeringen via mobilisatie van privaat kapitaal.

Tabel 4: Kerncijfers FMO

(€ mln., tenzij anders vermeld)	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Totale activa	10.981	10.282	9.899	9.303	8.998	9.412	8.490
Eigen vermogen	3.856	3.513	3.448	3.434	2.897	3.127	2.984
Vreemd vermogen	7.126	6.769	6.451	5.870	6.102	6.285	5.506
Omzet	472	274	338	565	88	330	297
Nettowinst	297	65	1	491	-205	120	151
Dividend	10,6	2,1	0	12,8	0	2,7	3,6
Ontvangen door de staat	5,4	1,0	0	7	0	1,4	1,8
Solvabiliteitsratio (%)	35,1%	34,1%	34,8%	36,9%	32,2%	33,2%	35,1%
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	8,1%	1,9%	0%	15,5%	-6,8%	3,9%	5,2%
Pay-out ratio	3,5%	3%	0%	3%	0%	2%	2%
Total capital ratio (%)	22,3%	23,0%	24,9%	23,7%	24,9%	22,5%	26%
Totale jaarlijkse nieuwe committeringen	3.826	2.695	2.423	1.938	1.887	2.857	2.637
Waarvan eigen balans	2.188	1.909	1.813	1.184	1.259	1.692	1.873
Waarvan fondsen	285	258	153	233	145	297	135

²⁶ Art. 3.1.1 Overeenkomst staat-FMO 2023.

²⁷ S&P Credit Rating Report FMO 2024, p. 2 en [Fitch - FMO at 'AAA'; 13 september 2024.](#)

Waarvan mobilisatie	1.353	528	457	521	483	868	629
----------------------------	-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

2.5 Governance en belangrijke stakeholders

Relatie tussen FMO en de staat als meerderheidsaandeelhouder

FMO is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. De governance van FMO is gebaseerd op het structuurregime.²⁸ Als staatsdeelneming opereert FMO op afstand van de staat ("*at arms length*"). FMO is zelf verantwoordelijk voor onder meer het bepalen van haar strategie, sector- en landenkeuze en individuele investeringen, binnen de vastgestelde kaders.

Het beleidsdepartement, BZ, is verantwoordelijk voor de definitie van de publieke belangen. Het is dan ook primair aan BZ om de publieke belangen goed te borgen en periodiek te evalueren of de publieke belangen zijn veranderd en of de bestaande wet- en regelgeving nog toereikend is.²⁹ Annex 1 bevat een uitgebreidere toelichting op de verhouding met BZ.

Een vijfkoppige Raad van Bestuur (RvB), bestuurt de vennootschap onder leiding van de Chief Executive Officer. De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken.³⁰ De vennootschap legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De AvA van FMO bestaat uit diverse grootaandeelhouders: de staat, vertegenwoordigd door het ministerie van Financiën (51%), ABN AMRO Bank N.V., ING Bank N.V. en Rabobank (gezamenlijk 42%). Daarnaast is er een groot aantal Nederlandse bedrijven en particulieren aandeelhouders (gezamenlijk 7%).

In de Overeenkomst staat-FMO zijn aanvullende bevoegdheden van de staat vastgelegd. In de Overeenkomst staat-FMO is onder meer vastgelegd dat de staat en FMO tenminste twee keer per kalenderjaar een beleidsoverleg voeren door, of namens, de minister van Financiën en de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp enerzijds en FMO anderzijds.³¹ In de praktijk is er met regelmaat overleg tussen de betrokken ministeries en FMO. Integraal onderdeel van de Overeenkomst staat-FMO is de Criterionota.³² In de Criterionota hebben FMO en de staat een aantal beleidsuitgangspunten en criteria vastgesteld die als richtsnoer dienen bij de identificatie, keuze en implementatie van de dienstverlening van FMO. Deze beleidsuitgangspunten en criteria bepalen onder meer in welke landen, sectoren en type projecten FMO dient te investeren.³³

De Overeenkomst voorziet ook in een staatsgarantie, welke van grote waarde is voor het bedrijfsmodel van FMO. De staat staat garant voor de schulden van FMO (tot het schuldplafond van \$16 mld.), wat ervoor zorgt dat het risicoprofiel van FMO niet alleen stabiel, maar ook van hoge kwaliteit (AAA, volgens Fitch en S&P) blijft. Hierdoor kan FMO financiering aantrekken tegen vergelijkbare rente als de staat. Zo kan FMO relatief goedkope obligaties uitgeven in kapitaalmarkten om investeringen te kunnen doen en haar publieke mandaat uit te voeren.³⁴ Annex 1 bevat een uitgebreidere toelichting op de staatsgarantie.

FMO valt onder toezicht van De Nederlandse Bank (DNB)

Sinds 2008 beschikt FMO over een bankvergunning waardoor FMO onder toezicht van DNB staat.³⁵ De bankvergunning en het toezicht van DNB waarborgen hoge normen voor risicobeheer en bestuur bij FMO. Dit beoogt, in combinatie met de staatsgarantie, passende financieringsmogelijkheden op internationale kapitaalmarkten te creëren en FMO's vermogen om particuliere fondsen te mobiliseren voor mede-investeerders te versterken.

FMO financiert ook samen met andere nationale en multilaterale ontwikkelingsbanken

²⁸ Het structuurregime is een systeem van governance binnen Nederlandse vennootschappen, waarbij specifieke regels gelden voor bedrijven van een bepaalde omvang en belang.

²⁹ Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid, p.13.

³⁰ Art. 2:140 lid 2 Burgerlijk Wetboek.

³¹ Art. 9.4, Overeenkomst staat-FMO 2023.

³² Bijlage 2, Overeenkomst staat-FMO 2023.

³³ Bijlage 2, art. 2,5 en 6, Overeenkomst staat-FMO 2023.

³⁴ Toetsingskader Risicoregelingen Rijksoverheid – Garantie FMO (2023), p.1.

³⁵ FMO maakte vanaf 2008 gebruik van een opt-in bankvergunning en beschikt sinds 2014 over een volledige bankvergunning.

FMO financiert in een speelveld met andere nationale ontwikkelingsbanken en multilaterale ontwikkelingsbanken zoals de Wereldbank. Daarbij richt FMO zich specifiek op financiering in de private sector die aansluit bij Nederlandse ontwikkelingsdoelen. Multilaterale ontwikkelingsbanken en FMO vullen elkaar aan in hun bijdrage aan internationale ontwikkelingssamenwerking.

Het belangrijkste onderscheid tussen FMO en de multilaterale ontwikkelingsbanken ligt in het eigenaarschap. FMO is grotendeels in handen van de Nederlandse staat, terwijl multilaterale ontwikkelingsbanken door meerdere staten gehouden worden. Daarnaast richt FMO zich uitsluitend op de private sector in lage en middeninkomenslanden. Alhoewel sommige multilaterale ontwikkelingsbanken (zoals de EBRD) ook een dergelijke focus hebben, werken andere multilaterale en regionale ontwikkelingsbanken (zoals de Wereldbankgroep en Inter-American Development Bank) voornamelijk met overheden. Gezamenlijk vormen de multilaterale ontwikkelingsbanken, regionale ontwikkelingsbanken en nationale ontwikkelingsbanken belangrijke pijlers van het ontwikkelingsfinancieringssysteem

FMO is lid van EDFI³⁶, een vereniging van vijftien nationale Europese Ontwikkelingsfinancieringsinstituten (Development Finance Institutions, DFI's). EDFI streeft naar bevordering van gezamenlijke belangen, het verbeteren van investeringspraktijken, en het vergroten van de private financiering voor duurzame ontwikkeling. De DFI's streven op hoofdlijnen dezelfde doelen na, maar de sectoren waarin zij investeren en landenfocus verschillen.³⁷

FMO co-financiert een deel van haar projecten in samenwerking met andere DFI's. Door risico's te delen en financieringsmiddelen te bundelen, wordt de haalbaarheid van grootschalige en complexe projecten vergroot. Deze samenwerkingen zijn niet alleen gericht op het versterken van de financiële slagkracht, maar ook op kennisuitwisseling tussen de betrokken partijen.

Niet-gouvernementele organisaties

FMO overlegt op reguliere basis met Nederlandse en internationale NGO's over diverse onderwerpen. Dit gaat veelal over internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bijvoorbeeld over mensenrechten, of biodiversiteit als aandachtspunt bij specifieke investeringen, maar ook breder over het bevorderen van deze thema's. Omdat FMO zelf een beperkte fysieke aanwezigheid in haar investeringslanden heeft, spelen internationale en lokale NGO's ook een rol als bron van lokale informatie en signalering. Zij bieden inzichten in sociale en milieukwesties, delen feedback vanuit lokale gemeenschappen en helpen diverse risico's vroegtijdig te identificeren.

³⁶ Association of bilateral European Development Finance Institutions.

³⁷ Ter illustratie, FMO: financiële instellingen, landbouw en energie; British International Invest (BII): infrastructuur, vastgoed en financiële dienstverlening; Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG): financiële sector, industrie en diensten, en infrastructuur en energie.

3 Publieke belangen

Een belangrijke voorwaarde voor publiek aandeelhouderschap is de aanwezigheid van een publiek belang. Publieke belangen zijn maatschappelijke belangen die zonder overheidsingrijpen niet geadresseerd worden.³⁸

Ontwikkelingshulp raakt aan een breed scala aan publieke belangen, die reiken over meerdere beleidsdomeinen. Het gaat hierbij onder andere om het bijdragen aan mondiale duurzame ontwikkeling op thema's als water, voedsel en gezondheid, het versterken van het Nederlands verdienvermogen via internationale handel en investeringen, het bevorderen van veiligheid en stabiliteit in fragiele staten, het beheersen van migratiestromen door het vergroten van perspectief in herkomstlanden en het ondersteunen van internationale samenwerking en reputatie.³⁹

Gezien de diversiteit van de publieke belangen op het beleidsterrein van ontwikkelingshulp is er in deze evaluatie voor gekozen om niet elk publiek belang afzonderlijk uit te werken en enkel te richten op de publieke belangen waar FMO een rol speelt. Een volledige uitwerking van alle publieke belangen wordt niet proportioneel geacht.

De focus van deze evaluatie ligt daarom op de specifieke publieke belangen die samenhangen met de rol en het mandaat van FMO: het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden. Daarmee wordt bijgedragen aan het nakomen van internationale afspraken, op een manier die over en weer marktkansen creëert en Nederlandse strategische partnerschappen versterkt. We lichten dit toe in onderstaande paragrafen.

Tabel 5: publieke belangen bij ontwikkelingshulp, voor zover die vallen binnen het mandaat van FMO

Publieke belangen ⁴⁰	Doel staat
Bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden	Ontwikkelingshulp draagt bij aan economische groei en sociale vooruitgang in lage- en middeninkomenslanden. Door ondernemerschap te stimuleren en de private sector te versterken, draagt ontwikkelingshulp bij aan grotere zelfredzaamheid en weerbaarheid van deze landen.
Nakomen van internationale afspraken	Nederland draagt met ontwikkelingshulp bij aan het nakomen van afspraken die zij internationaal heeft gemaakt.
Creëren van nieuwe marktkansen en bevorderen lokaal investeringsklimaat voor (Nederlandse) investeringen door scheppen randvoorwaarden	Ontwikkelingshulp draagt bij aan economische ontwikkeling ter plaatse, maar biedt ook kansen voor Nederlandse ondernemers. Door te investeren in stabiele, duurzame groei wordt het fundament gelegd voor toekomstige handelspartnerschappen en een gunstiger ondernemingsklimaat waarin ook Nederlandse bedrijven actief kunnen zijn.
Versterken strategische partnerschappen en internationale reputatie	Via ontwikkelingshulp bouwt Nederland aan langetermijnrelaties met landen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Dit versterkt de geopolitieke stabiliteit en vergroot de invloed van Nederland en de EU op het wereldtoneel. Bovendien draagt het bij aan het imago van Nederland en Europa als constructieve, innovatieve partners die zich inzetten voor gedeelde mondiale uitdagingen.

³⁸ Wetenschappelijk Raad voor Regeringsbeleid (2000), 'het borgen van publiek belang', p.20.

³⁹ Zie Kamerbrief over ontwikkelingshulp d.d. 20-02-2025, Kamerstukken II 2024/25, 33 400-VI.

⁴⁰ Zie Kamerbrief over ontwikkelingshulp d.d. 20-02-2025, Kamerstukken II 2024/25, 33 400-VI.

3.1 Bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden

Het kabinet streeft naar samenhang in het handels- en ontwikkelingsbeleid. Diverse landen die voorheen tot de minst welvarende behoorden zijn inmiddels snelgroeiende handelsnaties. Waar hulp en handel elkaar raken, opereert Nederland zowel uit eigenbelang als uit solidariteit.⁴¹ De combinatie van hulp en handel biedt wederzijds voordeel. Nederland gaat daarom met steeds meer landen van een hulp- naar een handelsrelatie. Echter, economische ontwikkeling betekent nog niet dat de hele bevolking ook daadwerkelijk profiteert. Volgens het kabinet wordt armoede alleen blijvend opgelost door duurzame en inclusieve economische ontwikkeling. Het gaat hierbij om systeemverandering: structurele verbeteringen in economie, bestuur en samenleving om duurzame en inclusieve groei mogelijk te maken.

Financiering van de private sector draagt bij aan zelfredzaamheid

Financiering van de private sector is van groot belang voor de creatie van banen in het midden- en kleinbedrijf (MKB) in lage en middeninkomenslanden. Juist voor die bedrijven zijn belemmeringen groot, wat een rem vormt op economische ontwikkeling en daarmee het Nederlandse handelspotentieel inperkt. Daarom is het vergroten van toegang tot financiering voor MKB in lage en middeninkomenslanden van groot belang. Daarmee wordt economisch perspectief geboden, ook voor mensen in de informele sector en voor jongeren, wat bijdraagt aan stabiliteit en kansen in die landen. Hierbij wordt specifiek aandacht besteed aan de rol van vrouwelijk ondernemerschap waar nog veel economisch potentieel onderbenut is. Dit alles zorgt ervoor dat de zelfredzaamheid en weerbaarheid van mensen en van landen wordt vergroot en draagt daarmee indirect bij aan de Nederlandse veiligheids- en migratiebelangen.

3.2 Nakomen internationale afspraken

De grootste uitdagingen voor het behalen van de ontwikkelingsdoelen liggen met name in lage en middeninkomenslanden. Uitgangspunt voor de financiering van de ontwikkelingsdoelen is dat alle ontwikkelingsrelevante geldstromen gemobiliseerd worden, zowel nationaal als internationaal, zowel publieke als private middelen. Naast de zeventien SDG's heeft Nederland zich ook aan internationale en Europese klimaatafspraken gecommitteerd. In 2015 hebben Nederland en de Europese Unie het Klimaatakkoord van Parijs ondertekend. Zowel op het gebied van SDG's als op het gebied van klimaat zijn de financieringsbehoeften onverminderd groot.⁴² Door innovatieve samenwerkingsvormen bij ontwikkelingshulp tussen overheden, de private sector, het maatschappelijk middenveld en kennisinstituten kunnen de uitdagingen van de ontwikkelings-, en klimaatagenda gezamenlijk aangepakt worden.

De behoefte aan investeringen in klimaatmitigatie en -adaptatie is vaak groot in lage en middeninkomenslanden aangezien zij hard getroffen worden door klimaatverandering. Met ontwikkelingshulp poogt Nederland ook bij te dragen aan het nakomen van afspraken hieromtrent. Dat is belangrijk omdat dit ervoor zorgt dat Nederland in de internationale context serieus genomen blijft worden als gesprekspartner.

3.3 Creëren van nieuwe marktkansen en bevorderen lokaal investeringsklimaat voor (Nederlandse) investeringen door scheppen randvoorwaarden

Een belangrijk publiek belang, dat verweven is met de ontplooiing van het bedrijfsleven in lage en middeninkomenslanden, is het aanboren van nieuwe markten en het verlagen van investeringsdrempels voor andere investeerders. In veel van deze landen zijn markten in ontwikkeling, maar ontbreken de juiste randvoorwaarden om buitenlandse of lokale investeringen op gang te brengen.

⁴¹ Zie Kamerbrief over ontwikkelingshulp d.d. 20-02-2025, Kamerstukken II 2024/25, 33 400-VI.

⁴² [Press Release | New UN report calls for trillions more in development investment to rescue Sustainable Development Goals - United Nations Sustainable Development.](#)

Ontwikkelingshulp speelt een cruciale rol in het wegnemen van deze barrières – zo is een doel van ontwikkelingshulp het wegnemen van structurele belemmeringen voor investeringen, bijvoorbeeld door het bevorderen van transparantie, versterking van regelgeving en ondersteuning bij het naleven van internationale standaarden.

Dit versterkt het lokale investeringsklimaat en helpt bij het mobiliseren van aanvullende – ook private – financiering. Daarmee ontstaan nieuwe economische kansen voor bedrijven, waaronder ook Nederlandse bedrijven met kennis, technologie of ketenrelaties in lage en middeninkomenslanden.

Op die manier ondersteunt ontwikkelingshulp niet alleen duurzame groei en werkgelegenheid in lage- en middeninkomenslanden, maar draagt het ook bij aan de internationale positionering en economische kansen voor Nederland.

3.4 Versterken strategische partnerschappen & internationale reputatie

Via ontwikkelingshulp bouwt Nederland aan langetermijnrelaties met landen in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Dit versterkt de geopolitieke stabiliteit en vergroot de invloed van Nederland en de EU op het wereldtoneel. Bovendien draagt het bij aan het imago van Nederland en Europa als constructieve, innovatieve partners die zich inzetten voor gedeelde mondiale uitdagingen.

Ontwikkelingshulp draagt daarnaast bij aan de opbouw van duurzame economische relaties met landen met strategisch belang vanwege hun economische potentieel of geopolitieke positie. Door te investeren in bijvoorbeeld goed bestuur, transparantie, een sterker ondernemingsklimaat en naleving van internationale standaarden, worden fundamenteën gelegd voor bredere samenwerking op lange termijn. Hiermee wordt niet alleen lokaal perspectief gecreëerd, maar ook goodwill opgebouwd die van waarde is voor Nederland als open economie en handelsland.

Daarnaast faciliteert ontwikkelingshulp nauwe samenwerking met multilaterale instellingen zoals de Wereldbank, de EU en regionale ontwikkelingsbanken. Nederland draagt actief bij aan Europese initiatieven zoals de Global Gateway⁴³, waarin publieke middelen worden ingezet om duurzame investeringen en strategische partnerschappen met opkomende economieën te realiseren. Dit versterkt de positie van de EU als mondiale speler én biedt ruimte voor Nederlandse kennis, technologie en ondernemers om aan te sluiten bij mondiale transitievraagstukken op het gebied van voedselzekerheid, klimaat en energie. Dit is van betekenis voor de Nederlandse open markteconomie, waar export aan bijdraagt.⁴⁴

3.5 Aanscherping publieke belangen ten opzichte van evaluatie 2018

Ten opzichte van 2018 zijn de publieke belangen in deze evaluatie verbreed en explicieter gekoppeld aan bredere Nederlandse belangen. Waar de focus in 2018 voornamelijk lag op het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en armoedebestrijding in lage- en middeninkomenslanden, is een verschuiving waar te nemen richting een geïntegreerde benadering van ontwikkelingshulp, handel en geopolitieke positionering. Dit is in lijn met het beleid van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp.⁴⁵

Ontwikkelingshulp is niet enkel het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en armoedebestrijding, maar ook van meer strategisch belang voor van het Nederlandse buitenlandbeleid. Ontwikkelingshulp heeft ook het doel bij te dragen aan het versterken van de internationale positie van Nederland, het creëren van marktkansen voor het Nederlandse bedrijfsleven en het bevorderen van een stabiel investeringsklimaat in opkomende markten.

Daarbij wordt het belang van ontwikkelingshulp in het ondersteunen van internationale klimaat- en duurzaamheidsdoelen behouden, maar steeds vaker geplaatst binnen een bredere context van

⁴³ Global Gateway is een initiatief van de Europese Unie dat duurzame en betrouwbare infrastructuur, handelsroutes en digitale netwerken wil creëren die ten goede komen aan mens en planeet.

⁴⁴ Zie beleidskader Mondiaal Multilateralisme, ministerie van Buitenlandse Zaken (2023), p.6.

⁴⁵ Zie Kamerbrief over ontwikkelingshulp d.d. 20-02-2025, Kamerstukken II 2024/25, 33 400-VI.

wederzijds voordeel: economische vooruitgang in lage en middeninkomenslanden én versterking van het Nederlandse verdienvermogen. Zo worden de publieke belangen meer dan voorheen gedefinieerd in termen van strategische wederkerigheid en wederzijds profijt.

Deze verbreding van de publieke belangen werkt ook door in de evaluatie. Hoewel de evaluatie in essentie terugblijkt op het aandeelhouderschap van de staat in FMO, doet zij dit in het licht van deze verschuiving in beleid en context.

3.6 Noodzaak van overheidsinterventie

De genoemde publieke belangen vereisen overheidsingrijpen, omdat deze doelen onvoldoende tot stand komen via de markt alleen. In lage- en middeninkomenslanden ontbreekt vaak een goed functionerende marktstructuur, zijn risico's voor private investeerders te groot, en/of ontbreken de juiste prikkels en publieke middelen om in maatschappelijk relevante maar economisch risicovolle projecten te investeren. Hierdoor kunnen particuliere partijen de risico's van investeringen moeilijk inschatten of dragen, wat leidt tot onvoldoende investeringen in sectoren die maatschappelijk wél van groot belang zijn, zoals onderwijs, gezondheidszorg, duurzame infrastructuur of klimaatadaptatie.

Ook het ondersteunen van strategische partnerschappen en het versterken van de internationale reputatie van Nederland zijn publieke taken bij uitstek. Zonder de overheid blijven cruciale voorwaarden voor wederzijds voordelige samenwerking, geopolitieke stabiliteit en internationale positionering onbenut.

Vanwege dit marktfalen is overheidsingrijpen essentieel om ontwikkelingsrelevante geldstromen te mobiliseren en randvoorwaarden voor duurzame groei te creëren. Door actief en strategisch overheidsoptreden kunnen publieke belangen effectief worden geborgd, in lijn met internationale verplichtingen en met oog voor maatschappelijke en economische baten.

3.7 Deelconclusie

De publieke belangen zijn het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden. Daarmee wordt bijgedragen aan het nakomen van internationale afspraken, het creëren van marktkansen door het scheppen van randvoorwaarden en het versterken van strategische partnerschappen en internationale reputatie.

Ontwikkelingshulp draagt bij aan duurzame economische groei door nieuwe marktkansen te creëren, het investeringsklimaat te versterken, en bij te dragen aan versterking van strategische partnerschappen van Nederland met lage en middeninkomenslanden gebaseerd op wederzijds belang, bilateraal en in EU-kader (Global Gateway). Dit blijft relevant gezien de overheidsuitgaven voor ontwikkelingshulp afnemen, de vraag aan ontwikkelingsfinanciering toeneemt en geopolitieke spanningen oplopen.

De publieke belangen zijn sinds 2018 verbreed en sterker verbonden met bredere Nederlandse strategische en economische belangen. Waar eerder de nadruk lag op ontwikkelingsdoelen, speelt nu ook een rol het versterken van de internationale positie en het verdienvermogen van Nederland.

Vanwege marktfalen is overheidsingrijpen essentieel om ontwikkelingsrelevante geldstromen te mobiliseren en randvoorwaarden voor duurzame groei te creëren. Door actief en strategisch overheidsingrijpen kunnen publieke belangen effectief worden geborgd, in lijn met internationale verplichtingen en met oog voor bredere maatschappelijke en economische baten.

4 Wet- en regelgeving en staatsfondsen

In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat overheidsinterventie noodzakelijk is. In dit hoofdstuk zetten we uiteen of wet- en regelgeving de publieke belangen voldoende kunnen borgen. Er bestaat immers geen aanleiding om een deelneming te behouden, indien de publieke belangen voldoende geborgd kan worden in wet- en regelgeving⁴⁶.

4.1 Wet- en regelgeving

Om de publieke belangen voldoende te borgen via wet- en regelgeving, zou deze allereerst bedrijven moeten verplichten te investeren in de lokale private sector van lage en middeninkomenslanden en het lokale investeringsklimaat te bevorderen. Dit zou betekenen dat bedrijven niet alleen commerciële overwegingen laten meewegen in hun investeringsbeslissingen, maar ook maatschappelijke en ontwikkelingsdoelen moeten nastreven.

Een dergelijke verplichting zou een vergaande inbreuk vormen op de vrije markt en het investeringsbeleid van bedrijven. Dit is zowel juridisch als economisch moeilijk te verantwoorden, aangezien het de autonomie van bedrijven ingrijpend beperkt. Internationale afspraken over maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame financiering kunnen bedrijven stimuleren om bij te dragen aan ontwikkelingsdoelen, maar afdwingbare regelgeving op dit vlak ontbreekt.

Hoewel een wettelijke verplichting om te investeren in lage en middeninkomenslanden niet haalbaar is, bestaan er andere beleidsinstrumenten om bedrijven in deze richting te stimuleren, zoals fiscale voordelen of blended finance-constructies. Deze instrumenten kunnen bedrijven aanmoedigen om maatschappelijke overwegingen mee te nemen in hun investeringsbeslissingen, zonder hen daartoe juridisch te verplichten. Toch bieden ook deze stimuleringsmaatregelen geen garantie dat de publieke belangen bij ontwikkelingshulp structureel en consistent wordt geborgd. Zij zijn afhankelijk van de vrijwillige deelname van bedrijven en kunnen in tijden van economische onzekerheid aan kracht inboeten.

Daarnaast kunnen het versterken van strategische partnerschappen en verbeteren van internationale reputatie niet via wet- of regelgeving worden afgedwongen. Dergelijke samenwerkingen zijn gebaseerd op vrijwilligheid, gedeelde belangen en wederzijds vertrouwen, wat moeilijk juridisch afdwingbaar is. Dit zijn niet-contracteerbare publieke belangen, en daarvoor is meer nodig dan in wet- of regelgeving is te borgen.⁴⁷

4.2 Staatsfondsen

BZ heeft FMO diverse subsidies verstrekt, waarmee FMO hoge impact-genererende investeringen doet in opkomende markten. Deze subsidies komen ten goede aan revolverende staatsfondsen⁴⁸, binnen de richtlijnen die in de subsidiebeschikkingen zijn vastgelegd. Deze richtlijnen bepalen onder andere in welke sectoren en landen wordt geïnvesteerd, onder welke voorwaarden dit gebeurt en hoe BZ toezicht houdt op de uitvoering. Dit roept de vraag op of de publieke belangen daarmee niet voldoende geborgd kan worden.

De staatsfondsen kennen enkele structurele beperkingen. Ten eerste zijn zij gebonden aan vooraf vastgestelde gedetailleerde criteria en richtlijnen uit de subsidiebeschikkingen. Hoewel deze regels helpen om de staatsfondsen doelgericht in te zetten, kunnen ze tegelijkertijd een gebrek aan flexibiliteit veroorzaken. De economische en geopolitieke context in lage en middeninkomenslanden verandert voortdurend, en staatsfondsen kunnen door de gedetailleerde criteria en richtlijnen moeite hebben hier snel aan aangepast te zijn. Dit kan leiden tot onbenutte investeringsmogelijkheden of middelen die minder effectief worden ingezet dan bij een flexibelere benadering vanaf een eigen balans van een onderneming.

⁴⁶ Waaronder subsidieregelingen.

⁴⁷ Handboek evalueren deelnemingen 2023, p.8.

⁴⁸ Zie hierover par 2.3 - [26 FONDSOVERZICHT | Ministerie van Financiën - Rijksoverheid](#).

Daarnaast zijn subsidiebeschikkingen/staatsfondsen⁴⁹ afhankelijk van de beschikbare budgettaire ruimte. Dit brengt onzekerheid met zich mee, omdat financiering kan fluctueren op basis van politieke prioriteiten en economische omstandigheden. In tijden van bezuinigingen kunnen budgetten voor subsidiebeschikkingen worden verlaagd of stopgezet, wat niet ten goede komt aan de continuïteit en effectiviteit van de staatsfondsen. Het grote verschil is voornamelijk dat FMO een meer zelfstandige financiële structuur kent en actiever kapitaal kan aantrekken, bijvoorbeeld via internationale financiële markten. Dit biedt meer stabiliteit en slagkracht dan fondsen die direct afhankelijk zijn van overheidsbudgetten.

Bovendien zijn staatsfondsen/subsidies ook uit beleidsmatig oogpunt niet altijd het meest geschikte instrument, met name waar het steun aan de particuliere sector betreft. Wanneer het risico draagbaar is en een rendement te verwachten is, is een lening van een financiële instelling zoals FMO een meer geëigend en kosteneffectief instrument, ook vanuit het oogpunt van additionaliteit.

Concluderend kan gesteld worden dat de publieke belangen niet voldoende zijn te borgen middels wet- en regelgeving en staatsfondsen.

4.3 Borging publieke belangen door FMO

Hierboven is besproken waarom wet- en regelgeving en subsidiebeschikkingen de publieke belangen niet voldoende waarborgen. Hieronder wordt de bijdrage van FMO aan de in hoofdstuk 3 geïdentificeerde publieke belangen besproken.

FMO is opgericht voor het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden

In de statutaire doelstelling van FMO staat samengevat: "De vennootschap heeft ten doel een bijdrage te leveren aan de ontplooiing van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden in het belang van de economische en sociale vooruitgang van deze landen, zulks in overeenstemming met de bedoeling van de overheden van de betreffende landen en met het Nederlandse overheidsbeleid ten aanzien van ontwikkelingssamenwerking."⁵⁰

Uit de laatste FMO-brede evaluatie in 2020 blijkt dat FMO op dit vlak goede resultaten boekt. FMO draagt samen met andere ontwikkelingsbanken actief bij aan toegang tot financiering voor de private sector in lage en middeninkomenslanden.^{51 52}

Door middel van financiering van de private sector in lage en middeninkomenslanden levert FMO ook een belangrijke bijdrage aan het realiseren van internationale ontwikkelings- en klimaatafspraken.

Met haar huidige strategie draagt FMO concreet bij aan doelen zoals klimaatfinanciering, waar Nederland zich internationaal aan heeft gecommitteerd. Dit is van betekenis omdat het niet alleen bijdraagt aan wereldwijde duurzame ontwikkeling, maar ook aan de geloofwaardigheid en zichtbaarheid van Nederland als serieuze, constructieve partner in het internationale debat.

FMO creëert nieuwe marktkansen en bevordert lokaal investeringsklimaat voor (Nederlandse) investeringen door randvoorwaarden te scheppen

Door aanvullend aan de markt te opereren adresseert FMO marktfalen. Concreet betekent dit dat FMO investeringen ondersteunt die naar verwachting een sterk economisch, sociaal- en milieurendement opleveren voor de samenleving als geheel, maar die als gevolg van perceptie van hoge risico's voor private investeerders in deze vroege fase van marktontwikkeling onvoldoende belangstelling genereren terwijl ze wel degelijk rendement kunnen opleveren, ook voor Nederlandse investeerders en bedrijven. Het verlagen van investeringsdrempels is een centraal onderdeel in

⁴⁹ De subsidiebeschikking is het juridisch instrument waarmee de overheid geld beschikbaar stelt aan een staatsfonds. Het fonds wordt daarna operationeel beheerd door FMO, dat het inzet voor ontwikkelingsdoelen zoals vastgelegd in die beschikking.

⁵⁰ Voor een uitgebreidere beschrijving van de doelstelling van FMO wordt verwezen naar de statuten FMO, artikel 3.

⁵¹ Evaluation Report: Evaluation of FMO, 2020. P.ix.

⁵² Deze evaluatie onderzoekt de verwezenlijking door FMO van haar strategische doelstellingen op het gebied van ontwikkelingsimpact, additionaliteit en mobilisatie van kapitaal, alsmede het beheer van sociale en milieukwesties.

FMO's strategie en bijbehorende *progression model* (zie figuur 1).⁵³ Dit model richt zich op het transformeren van beginnende bedrijfsmodellen tot bedrijfsmodellen die klaar zijn om financieel ondersteund te worden, eerst door ontwikkelingsinvesteerders die bereid zijn meer risico te nemen, en vervolgens door commerciële investeerders. Een evaluatie van FMO's progression model bevestigt dat bedrijven de verschillende financieringsfasen doorlopen die FMO aanbiedt en toont aan dat FMO's ondersteuning op het terrein van milieu- en sociale standaarden bedrijven helpt bij het aantrekken van nieuwe financiering, waaronder private financiering.⁵⁴ De FMO-A evaluatie uit 2020 geeft verschillende voorbeelden van situaties waarbij FMO's investeringen lieten zien dat markten wel degelijk financieel rendabel waren en andere ontwikkelingsbanken FMO's voorbeeld volgden. Dit 'demonstratie-effect' moet er voor zorgen dat ook private investeringen in lage- en middeninkomenslanden worden gemobiliseerd en aangejaagd en bovendien de afhankelijkheid van ontwikkelingshulp afneemt. Dit blijft relevant in een tijd waarin de overheidsuitgaven voor ontwikkelingshulp afnemen, de vraag aan ontwikkelingsfinanciering toeneemt en geopolitieke spanningen oplopen.

FMO's aanwezigheid beoogt een positieve invloed op het lokale bedrijfslevenklimaat⁵⁵ te hebben, omdat FMO klanten begeleidt in het naleven van internationale standaarden. FMO hecht veel waarde aan de duurzaamheid en werkt met klanten actief samen om te zorgen dat klanten EU- en Internationale standaarden (zoals IFC performance standards⁵⁶ en de EU-ontbossingsrichtlijn⁵⁷) kunnen gaan naleven. FMO wordt gezien als voorloper op dit punt.⁵⁸ De aandacht voor internationale standaarden heeft een direct effect op de klanten van FMO maar draagt vaak ook bij aan het investeringsklimaat en het creëren van goede randvoorwaarden voor Nederlandse investeringen in het buitenland. Daarnaast versterken FMO's investeringen toevoerketens naar Nederland (bijvoorbeeld via de cacao-keten⁵⁹) en maken haar klanten vaak gebruik van Nederlandse expertise (onder meer van de Wageningen University & Research) en materieel. Lokale bedrijven gelieerd aan of eigendom van Nederlandse bedrijven, kunnen ook financiering van FMO aantrekken. Hoewel FMO geen formele of wettelijke opdracht heeft om het Nederlandse bedrijfsleven te ondersteunen of te bevorderen, vervult zij, als Nederlandse bank, bedrijf en uithangbord, hiermee een belangrijke rol ten aanzien van het Nederlandse bedrijfsleven in het buitenland.

FMO versterkt strategische partnerschappen en de internationale reputatie van Nederland

FMO's investeringen en contacten zetten Nederland en de EU internationaal positief op de kaart als vernieuwende en constructieve partner, wat goodwill beoogt te creëren in een uitdagend geopolitiek landschap. FMO heeft bijvoorbeeld een fors aantal investeringen in India, Zuid-Afrika, Turkije en Oekraïne, oftewel landen met een strategisch belang vanwege hun economische potentieel, geopolitieke positie en de kansen die ze bieden voor duurzame ontwikkeling. Deze goodwill dient ook het Nederlandse verdienvermogen doordat Nederlandse bedrijven kunnen voortbouwen op deze reputatie.

Naast de rol die FMO speelt in het creëren van strategische partnerschappen met landen en regio's, speelt FMO een belangrijke rol ten aanzien van partnerschappen met de EU en multilaterale ontwikkelingsbanken. Voor de EU is FMO een belangrijke partner. FMO heeft met haar pillar assessment een fors pakket aan EFSD+ garanties⁶⁰ aangetrokken en draagt actief bij aan de Global Gateway doelstellingen. Met Market Creation-activiteiten tracht FMO investeringskansen te creëren en te versterken in lage en middeninkomenslanden.⁶¹ Dit doet zij door ondernemers te helpen bij het ontwikkelen van projecten die kunnen uitgroeien tot financierbare bedrijven. Dit omvat het wegnemen van marktbelemmeringen, het versterken van het ondernemingsklimaat en het creëren van investeringsmogelijkheden voor duurzame groei. De goede relaties met collega

⁵³ <https://www.fmo.nl/strategy>.

⁵⁴ Evaluation of Progression Model, Dalberg 2024.

⁵⁵ De algemene omstandigheden en factoren die de kwaliteit en aantrekkelijkheid van een omgeving voor bedrijven bepalen.

⁵⁶ <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/ifc-performance-standards>.

⁵⁷ [Regulation - 2023/1115 - EN - EUR-Lex](#).

⁵⁸ Evaluation Report: Evaluation of FMO, 2020, p. vi.

⁵⁹ 20% van de wereldwijde cacaohandel loopt door Nederland, bron: Annual Report Dutch Initiative on sustainable Cocoa 2023

⁶⁰ European Fund for Sustainable Development Plus (EFSD+) is een financieringsinstrument van de Europese Unie dat duurzame investeringen in lage en middeninkomenslanden bevordert door garanties.

⁶¹ <https://www.fmo.nl/market-creation>.

ontwikkelingsbanken in Europa zijn hierbij instrumenteel.⁶² Tevens werkt FMO intensief samen met de Wereldbank/IFC⁶³ en EBRD. Hierbij wordt zorgvuldig gebruikgemaakt van elkaars kennis en innovatiekracht, wat kan bijdragen aan versterking van het multilaterale systeem. Dit is van betekenis voor de Nederlandse open markteconomie, waar export aan bijdraagt.⁶⁴

4.4 Deelconclusie

De publieke belangen kunnen onvoldoende met wet- en regelgeving geborgd worden, omdat wet- en regelgeving die bedrijven verplichten te investeren in de lokale private sector van lage en middeninkomenslanden, zowel juridisch als economisch, moeilijk te verantwoorden is. Een dergelijke verplichting zou een vergaande inbreuk vormen op de vrije markt en het investeringsbeleid van bedrijven. Bovendien zijn publieke belangen omtrent strategische partnerschappen en internationale reputatie van Nederland gebaseerd op vrijwilligheid, gedeelde belangen en wederzijds vertrouwen, wat moeilijk juridisch kan worden afgedwongen.

De publieke belangen kunnen niet voldoende met de staatsfondsen geborgd worden; staatsfondsen kennen beperkingen op het gebied van flexibiliteit en budgettaire afhankelijkheid. Bovendien biedt FMO financiering van haar eigen balans precies die combinatie/kruising van ontwikkelingshulp en private financiering die het mogelijk maakt om naar verwachting renderende particuliere investeringen in lage en middeninkomenslanden te financieren, wanneer de perceptie van de risico's door particuliere financiers nog te hoog is om (volledig) door hen gedragen te worden. Ook zijn subsidies niet altijd het meest geschikte beleidsinstrument voor steun aan de particuliere sector; wanneer risico's beheersbaar zijn en rendement verwacht wordt, zijn leningen via instellingen zoals FMO efficiënter en beter passend vanuit het principe van additionaliteit.

Er is daarom meer invloed nodig dan in wet- en regelgeving is vast te leggen, om de genoemde publieke belangen voldoende te borgen. FMO draagt op haar beurt bij aan de borging van de publieke belangen. Zo draagt zij bij aan duurzame economische ontwikkeling van en zelfredzaamheid in lage- en middeninkomenslanden. Daarmee helpt FMO ook internationale ontwikkelings- en klimaatafspraken na te komen. Ze creëert marktkansen en verbetert het lokale investeringsklimaat, ook voor Nederlandse bedrijven, door marktfalen aan te pakken en bedrijven te begeleiden bij naleving van internationale standaarden. Daarnaast versterkt FMO strategische partnerschappen met landen, de EU en multilaterale ontwikkelingsbanken, wat bijdraagt aan het Nederlandse verdienvermogen en de internationale positie van Nederland.

⁶² Zie <https://edfi.eu/>.

⁶³ [International Finance Corporation](#), is een onderdeel van de Wereldbankgroep dat private investeringen in lage en middeninkomenslanden stimuleert om economische groei en armoedebestrijding te bevorderen.

⁶⁴ Zie beleidskader Mondiaal Multilateralisme, ministerie van Buitenlandse Zaken (2023), p.6.

5 Geschiktheid als staatsdeelneming & doeltreffendheid, rechtmatigheid, uitvoerbaarheid en proportionaliteit

In het vorige hoofdstuk is aangetoond dat wet-, regelgeving en staatsfondsen onvoldoende zijn om de publieke belangen te borgen. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op geschiktheid van de activiteiten van FMO voor een vennootschap. Vervolgens wordt besproken of het aandeelhouderschap van de staat in FMO ook toegevoegde waarde heeft en daardoor doeltreffend is. Daarna wordt ingegaan op de rechtmatigheid, uitvoerbaarheid, doelmatigheid en proportionaliteit van het aandeelhouderschap. Tenslotte bespreken we of er aanleiding is de omvang van het aandelen belang te wijzigen.

5.1 Activiteiten FMO nog steeds geschikt voor een vennootschap

Een randvoorwaarde voor het aandeelhouderschap in FMO is dat de activiteiten van de deelneming geschikt zijn voor een vennootschap op afstand van de Rijksoverheid. We kijken hierbij naar drie bedrijfseconomische voorwaarden die met elkaar samenhangen, die we hieronder verder toelichten:

- 1) een goed afgebakende dienst of product waarvoor een prijs of tarief kan worden gevraagd;
- 2) het behalen van voldoende rendement;
- 3) zelfstandige financiering door een solide financiële positie.

5.1.1 Een goed afgebakende dienst of product

FMO verleent een duidelijk afgebakende dienst: het verstrekken van financiering, zoals leningen en garanties en eigen vermogen, aan bedrijven en projecten vanuit de private sector in lage en middeninkomenslanden. De voorwaarden van de financieringen zoals rente en risicoprofiel onderscheiden FMO van reguliere marktpartijen. Naast financieringen biedt FMO hierbij ook ondersteunende expertise en advies. Deze ondersteunende diensten dragen bij aan de terugbetaling van leningen en waardegroei van de equity-portefeuille, waardoor ze een aanvulling vormen met een meetbare waarde.

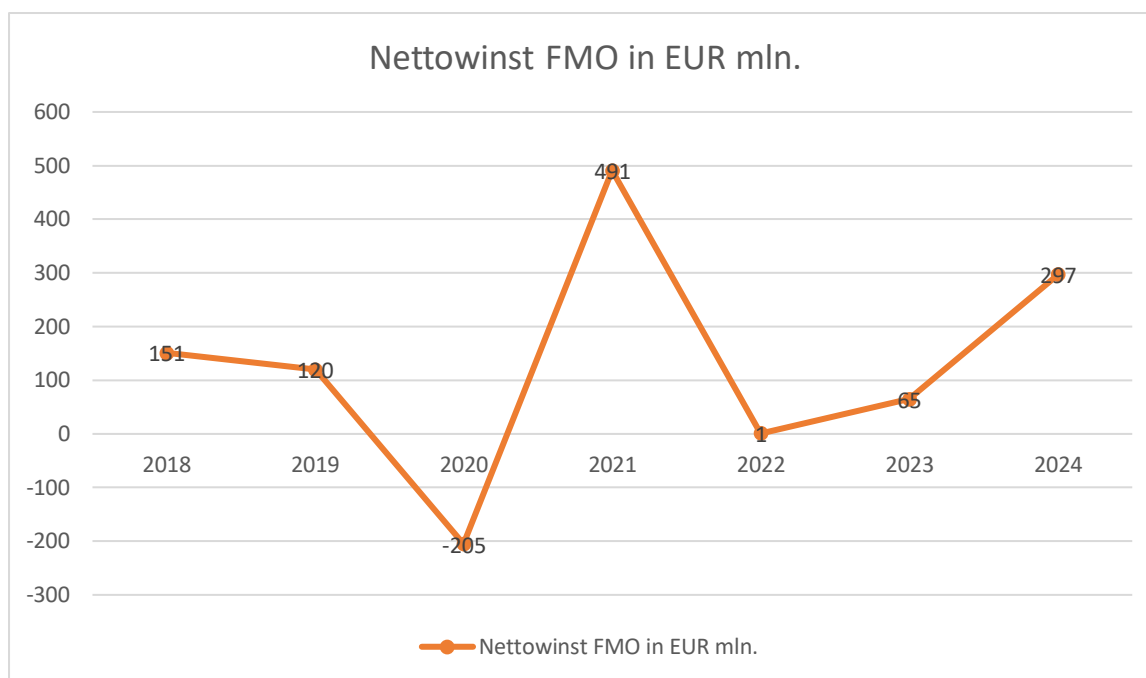
5.1.2 FMO behaalt voldoende rendement

FMO heeft gedurende de evaluatieperiode positieve resultaten behaald, met uitzondering van 2020 (zie Figuur 2). Op basis hiervan concluderen wij dat FMO voldoende rendement behaalt om haar activiteiten als vennootschap te verrichten.

De bandbreedte voor het normrendement, een afspraak tussen de staat en FMO was een Return on Equity (RoE) tussen de 3% en 5%.⁶⁵ Gedurende de evaluatieperiode behaalde FMO een gemiddeld RoE van 3,9% en voldoet daarmee aan de bandbreedte van het normrendement. In 2020 leed FMO een nettoverlies van €205 mln. Dit was het eerste verlies sinds 1991, voornamelijk door een afwaardering van de equity-portefeuille (met name gedreven door de impact van corona) en een ongunstige EUR/USD-koers. In 2021 herstelde FMO sterk, mede dankzij het gedeeltelijk terugdraaien van deze afwaardering, wat resulteerde in een nettowinst van €491 mln. De economische, politieke en sociale instabiliteit in markten waarin FMO investeert, zoals Oekraïne, leiden tot aanzienlijke variaties in de prestaties van deze investeringen.

Figuur 2: Nettowinst FMO gedurende evaluatieperiode in € mln.

⁶⁵ Zie jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2023, p. 24.



5.1.3 Zelfstandige financiering door solide financiële positie

FMO is deels gefinancierd vanuit aandeelhouderskapitaal

Tussen 1970-1990 werd FMO gefinancierd met begrotingsmiddelen van de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp en kapitaalmarktleningen, waarvoor de minister van Financiën garanties verstrekke. FMO heeft tussen 1991 en 2005 stortingen van circa € 660 mln. van de staat ontvangen. Het doel van deze stortingen was om FMO financieel onafhankelijk te maken met behoud van haar focus op het genereren van impact.⁶⁶

FMO is deels gefinancierd met vreemd vermogen en een staatsgarantie

Daarnaast financiert FMO zich door obligaties uit te geven op de internationale kapitaalmarkten, waarbij beleggers investeren in haar financieringsactiviteiten. Zij trekt dus zelfstandig vreemd vermogen aan, en is inmiddels financieel niet meer afhankelijk van overheidsmiddelen. Het doel van de stortingen is daarmee bereikt, en er worden geen toekomstige stortingen meer verwacht. De staatsgarantie van FMO speelt hierbij een belangrijke rol. Deze garantie zorgt ervoor dat FMO altijd haar schulden kan terugbetalen, waardoor FMO dezelfde AAA-rating heeft als de staat en relatief voordelig kan lenen. Voor deze garantie betaalt FMO bovendien ieder jaar een garanti premie van € 1 mln. Deze garanti premie is niet relevant voor het uitgavenkader, en heeft een positief effect op de staatschuld. Daarnaast ontvangt de staat dividend over de winst van FMO. FMO ontvangt daarnaast geen overheidsbijdrage zoals subsidies of structurele kapitaalinjecties om de onderneming overeind te houden.

FMO heeft een stabiele solvabiliteitsratio, ondanks de coronacrisis die in de evaluatieperiode viel. Hieruit blijkt dat FMO bestand is tegen externe schokken, zoals wereldwijde economische verstoringen en onzekere marktomstandigheden. Dit duidt niet alleen op de robuustheid van de organisatie, maar ook op het vermogen van FMO om zich aan te passen en haar financiële stabiliteit te behouden, zelfs wanneer externe factoren zoals de pandemie de economie onder druk zetten.

Op basis van het bovenstaande wordt geconcludeerd dat FMO aan de drie voorwaarden voldoet, waardoor haar activiteiten geschikt zijn om vorm te geven in een vennootschap.

Tabel 6: Financiële positie FMO, beknopt overzicht

⁶⁶ Zie par 2.1.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Balanstotaal (€ mln.)	10.981	10.282	9.899	9.303	8.998	9.412	8.490
Eigen vermogen (€ mln.)	3.856	3.513	3.448	3.434	2.897	3.127	2.984
Solvabiliteitsratio	35,1%	34,1%	34,8%	36,9%	32,2%	33,2%	35,1%

5.2 Aandeelhouderschap in FMO is doeltreffend

Om te beoordelen of het aandeelhouderschap doeltreffend is geweest, beoordelen we op welke manier en in hoeverre het aandeelhouderschap toegevoegde waarde heeft bij het borgen van de publieke belangen.

5.2.1 Toegevoegde waarde - formele bevoegdheden

Het aandeelhouderschap in FMO geeft de staat vennootschapsrechtelijke bevoegdheden, waarvan de kaders zijn vastgelegd in het Burgerlijk Wetboek en in de statuten van de vennootschap. De staat is meerderheidsaandeelhouder met 51% van de aandelen, maar ook andere aandeelhouders hebben rechten in de AvA. Afhankelijk van de statutaire meerderheid (bijvoorbeeld een volstreekte meerderheid of 3/4e meerderheid), kan de staat sommige besluiten zelfstandig doorvoeren, terwijl in andere gevallen ook instemming van de andere aandeelhouders vereist is.

Bij de inzet van alle formele en informele aandeelhoudersbevoegdheden staat de borging van de publieke belangen centraal. De staat heeft de wijze waarop de zeggenschap wordt ingevuld, uitgewerkt in de Nota Deelnemingenbeleid. De AvA – waarvan de staat onderdeel uitmaakt – heeft verschillende formele aandeelhoudersbevoegdheden, zoals de benoeming van commissarissen, ontslag van de RvC, het vaststellen van het bezoldigingsbeleid. Uit de Nota Deelnemingenbeleid volgt dat de staat eraan hecht dat de financiële positie van FMO op orde is en het beleid voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hoog op de agenda staat. Ook heeft de AvA een goedkeuringsrecht ten aanzien van bepaalde besluiten van de RvB. De onderstaande tabel bevat een overzicht van de formele aandeelhoudersbevoegdheden.

Tabel 7: Formele bevoegdheden en rol van staat als aandeelhouder van FMO

Thema	Bevoegdheid en rol aandeelhouder
Benoemingen en beloningen	Benoemen van commissarissen, het ontslaan van de RvC en vaststellen van het beloningsbeleid van de RvC.
Financiële positie	Vaststellen jaarrekening en afspraken maken met onderneming over financiële indicatoren en streefwaarden.
Investerings en besluiten omtrent belangrijke verandering	Goedkeuren van investeringen boven drempelbedrag en van besluiten van het bestuur omtrent belangrijke veranderingen van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming. ⁶⁷
MVO	Afspraken met onderneming over implementatie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

1. Benoemingen

Het aandeelhouderschap biedt de staat de mogelijkheid om de evenwichtige samenstelling van de RvC te toetsen bij benoemingen van commissarissen en – in beperkte mate – bij bestuurders.⁶⁸ Daarbij wordt beoordeeld of de leden voldoende oog hebben voor zowel de publieke belangen als de

⁶⁷ Deze bevoegdheid wordt in de praktijk niet benut, aangezien FMO het investeringsdrempelbedrag van €360 miljoen niet overschrijdt. Investerings en financieringen van FMO behoren tot de kernactiviteiten van FMO en vallen deze daarmee onder de operationele verantwoordelijkheden van het bestuur. Dit verklaart het hoge investeringsdrempelbedrag.

⁶⁸ Op FMO is het structuurregime van toepassing. Dit betekent dat de RvC de bestuurders benoemt. Het ministerie van Financiën is bij de benoeming van bestuurders betrokken bij het opstellen van de profielschets, longlist en shortlist en er wordt gevraagd of de minister bezwaren heeft tegen een betreffende benoeming.

politiek-bestuurlijke context waarin de onderneming opereert. Ook diversiteit binnen de RvB en RvC is een belangrijk aandachtspunt.

In de evaluatieperiode (2018 t/m 2024) hebben de RvB en RvC van FMO voldaan aan het diversiteitscriterium van de Nota Deelnemingenbeleid, omdat ze beide voor minstens een derde uit mannen en minstens een derde uit vrouwen bestonden.

Een voorbeeld: recent heeft de AvA een nieuwe voorzitter van de RvC benoemd. De staat was op diverse momenten betrokken bij het proces en heeft daarbij belangrijke aandachtspunten meegegeven. Zo was van belang dat de kandidaat niet alleen beschikt over uitgebreide kennis van financiële instellingen, maar ook affiniteit heeft met ontwikkelingshulp. Daarnaast verwachtte de staat dat de kandidaat leiderschapservaring heeft in zowel de publieke als private sector en ervaring heeft met het navigeren in politieke omgevingen. Hiermee wordt geborgd dat de voorzitter effectief kan bijdragen aan zowel de financiële stabiliteit als de missie van FMO.

2. Financiële positie⁶⁹

Het staatsaandeelhouderschap in FMO draagt bij aan de borging van continuïteit en de lange termijn financiële waarde van de onderneming. Een belangrijk instrument hierbij is het invoeren van een brede set financiële indicatoren en bijbehorende doelstellingen, ter vervanging van een enkelvoudig normrendement vanaf 2025. Hierdoor krijgt de staat beter inzicht in de financiële positie en ontwikkelingen van FMO, en kan zij indien nodig hieraan tijdig richting geven. Dit voorkomt dat financiële beslissingen te eenzijdig worden gericht op kortetermijnwinsten, wat met private aandeelhouders een risico kan vormen. Het ministerie van Financiën gebruikt de afgesproken doelstellingen als streefwaardes voor de financiële resultaten en bespreekt deze periodiek met de RvB en RvC van FMO. Dit stelt de staat in staat om de financiële gezondheid van FMO te bewaken en tegelijkertijd publieke belangen te waarborgen.

3. MVO

De staat stelt diverse eisen aan FMO op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De staat en FMO zijn overeengekomen dat FMO handelt naar internationaal geaccepteerde conventies, principes en standaarden voor impact en risicomanagement m.b.t. milieu, maatschappij en bestuur (ESG), zoals de OESO-richtlijnen, de UN Guiding Principles en de IFC-Performance Standards.⁷⁰ Dit ligt verankerd in het duurzaamheidsbeleid van FMO. Over een voorgenomen wijziging hiervan wordt de staat geconsulteerd. De staat monitort de naleving van de relevante richtlijnen en bespreekt eventuele aandachtspunten periodiek met de RvB en RvC. Hiermee wordt geborgd dat MVO structureel is verankerd in de bedrijfsvoering en investeringsstrategie van FMO.

5.2.2 *Toegevoegde waarde aandeelhouderschap – informele bevoegdheden*

Het staatsaandeelhouderschap heeft toegevoegde waarde vanwege diverse informele bevoegdheden. Hieronder worden diverse aspecten uiteengezet.

1. Mogelijkheid tot proactief beïnvloeden – randvoorwaarde garantie

Het staatsaandeelhouderschap biedt, naast formele bevoegdheden, de mogelijkheid tot vroegtijdige en actieve consultatie op FMO's strategische koers. Dankzij de structurele informatiepositie en regelmatige contactmomenten met de RvB en RvC kan de staat bijsturen op ontwikkelingen die niet tijdig genoeg in wet- of regelgeving zijn vast te leggen.⁷¹ Zo kan er tijdig worden bijgestuurd op thema's als risicobeheersing, duurzaamheid en de aansluiting van FMO's activiteiten op bredere beleidsdoelstellingen. Dit komt onder meer tot uiting in de bijzondere focus die FMO heeft op de agrarische sector, een sector waarin Nederland wereldwijd toonaangevend is en waarvan de ontwikkeling van strategisch belang is. In tegenstelling tot IFI's, die worden bestuurd door een breed consortium van landen en opereren op basis van multilaterale besluitvorming, beschikt Nederland bij FMO als meerderheidsaandeelhouder over directere invloed. Daardoor kan Nederland gericht beïnvloeden op thema's en sectoren die voor de Nederlandse publieke belangen primair van belang

⁶⁹ Bevoegdheid gebaseerd op overeenkomst staat-FMO en nota deelnemingenbeleid.

⁷⁰ Overeenkomst staat-FMO 2023, bijlage 2, art. 3.

⁷¹ De contactmomenten tussen de Staat en FMO vinden zowel informeel plaats als op basis van de bevoegdheden die zijn vastgelegd in de Overeenkomst staat-FMO.

zijn. Daarmee is het aandeelhouderschap in FMO complementair aan het internationale financieringsstelsel.

Deze proactieve betrokkenheid is bovendien essentieel voor een verantwoorde en doelmatige inzet van de staatsgarantie. Het aandeelhouderschap fungeert daarmee als randvoorwaarde voor het verstrekken van een dergelijke garantie die nauw verweven is met de publieke belangen. Zonder dit aandeelhouderschap zou de staat minder effectieve invloed kunnen uitoefenen, wat de doelmatige inzet van de garantie zou kunnen beperken.

De combinatie van staatsaandeelhouderschap en staatsgarantie stelt FMO in staat om toegang te houden tot voldoende en betaalbaar vreemd vermogen op internationale markten – cruciaal voor haar functioneren.

2. Wisselwerking tussen eigen balans en staatsfondsen

De wisselwerking tussen investeringen op de eigen balans van FMO en investeringen vanuit staatsfondsen zorgen voor meer ontwikkelingsimpact.⁷² Het aandeelhouderschap van de staat in FMO versterkt deze wisselwerking, doordat het bijdraagt aan strategische afstemmingen van publieke doelstellingen en investeringskeuzes tussen eigen balans en staatsfondsen.

De combinatie van staatsfondsen en eigen investeringen stelt FMO in staat om flexibel en strategisch kapitaal in te zetten, afhankelijk van de aard en risico's van een project. Dit zorgt voor een hefboomwerking: door staatsfondsen en de eigen balans te combineren met gemobiliseerde financiering, kan FMO een grotere schaal bereiken en meer projecten ondersteunen dan wanneer enkel publieke middelen zouden worden ingezet.

Daarnaast is FMO in staat om vervolgfianciering te verstrekken met middelen van de eigen balans, wanneer het risicoprofiel voor commerciële partijen te hoog is. Hierdoor kunnen projecten doorgroeien zonder dat er opnieuw subsidies nodig zijn, en worden publieke middelen uitsluitend ingezet waar zij noodzakelijk zijn. Zoals eerder beschreven mobiliseert FMO ook privaat kapitaal om te co-financieren waar dat mogelijk is.

5.2.3 Deelconclusie: het aandeelhouderschap is doeltreffend

De bovengenoemde voorbeelden tonen de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap aan. Formele bevoegdheden op grond van statuten en wet- en regelgeving waarvan de toegevoegde waarde is vastgesteld, betreffen met name benoemingen. Daarnaast vloeien uit de Nota Deelnemingenbeleid en de Overeenkomst bevoegdheden voort met betrekking tot de financiële positie en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarvan eveneens de toegevoegde waarde is onderkend. De mogelijkheid tot proactief beïnvloeden wordt versterkt door het belang van de staatsgarantie. In samenhang met de wisselwerking tussen de eigen balans en de staatsfondsen toont dit de meerwaarde van informele bevoegdheden aan. Bovendien draagt dit bij aan de borging van de publieke belangen. Het staatsaandeelhouderschap wordt hierdoor doeltreffend geacht.

5.3 Aandeelhouderschap in FMO is doelmatig

Om te beoordelen of het aandeelhouderschap doelmatig is geweest, beoordelen we of het staatsaandeelhouderschap in FMO een efficiënte manier is om de publieke belangen te borgen.

De staat heeft tot en met 2005 in totaal circa €660 miljoen euro gestort in Ontwikkelingsfonds van FMO. Tot en met 2024 is daarmee circa €3 mld. aan equity waarde gecreëerd.⁷³ FMO genereert rendement zonder dat er sinds 2005 aanvullende publieke middelen noodzakelijk zijn geweest. Er is sprake van een financieel duurzame en toekomstbestendige financieringsvorm. Dat komt door het winstgevend karakter van de investeringen, en de mogelijkheid om zelfstandig vreemd vermogen aan te trekken door de staatsgarantie. Daarnaast is FMO winstgevend zodat haar eigen vermogen

⁷² Zie par. 2.3 ter illustratie van deze wisselwerking.

⁷³ FMO annual report 2024, p.231.

toeneemt en keert FMO structureel dividend uit op de initiële inleg aan de staat. In tegenstelling tot subsidies, stimuleert de aanpak waarbij FMO terugbetalingen ontvangt ondernemerschap, eigenaarschap en efficiëntie bij de lokale private sector (wat ten goede komt aan de financiële duurzaamheid van de lokale private sector). Bovendien mobiliseert FMO via cofinanciering met andere partijen een veelvoud aan kapitaal, waardoor de publieke bijdrage een aanzienlijk hefboomeffect heeft. Sinds 2023 ontvangt de staat naast het jaarlijkse dividend een premie voor de staatsgarantie. Op basis van het bovenstaande concluderen we dat het aandeelhouderschap in FMO een doelmatige manier is om publieke belangen te borgen, economische ontwikkeling te stimuleren en verantwoord om te gaan met publieke middelen. In de beleidsevaluatie van FMO die het ministerie van Buitenlandse Zaken doet, wordt ook het doelbereik van FMO geëvalueerd.

5.4 Aandeelhouderschap in FMO is rechtmatig

Het behouden van FMO als deelneming is rechtmatig, omdat er geen wettelijke bepalingen of rechterlijke uitspraken zijn die het aandeelhouderschap van de staat in FMO beperken of verbieden.

5.5 Aandeelhouderschap in FMO is uitvoerbaar

Het aandeelhouderschap is uitvoerbaar, omdat de staat al aandeelhouder is en er geen belemmeringen zijn om deze positie te behouden. Er zijn geen technische, juridische of economische obstakels die het voortzetten van de deelneming in de weg staan. De governancestructuur van FMO voldoet aan de wettelijke vereisten, en de staat kan haar aandeelhoudersrol effectief blijven vervullen zonder onnodige complicaties.

5.6 Aandeelhouderschap in FMO is proportioneel

Het behoud van FMO als staatsdeelneming is proportioneel. De betrokkenheid van de staat draagt bij aan de stabiliteit en continuïteit van de financiering van ontwikkelingsprojecten, zonder dat dit leidt tot onevenredige kosten voor de overheid. Sterker nog, men zou kunnen stellen dat de staat op kostenefficiënte wijze bijdraagt aan deze stabiliteit en continuïteit, mede dankzij het winstgevendekarakter van FMO. Dit wordt mogelijk gemaakt door de combinatie van het aandeelhouderschap en de staatsgarantie. Tot op heden is de staatsgarantie niet aangesproken vanwege de solide financiële positie van FMO. Daarbij houdt DNB toezicht op de financiële weerbaarheid van FMO, wat de kans verder verkleint dat de garantie wordt ingeroepen. De garantie is uitsluitend bedoeld voor uitzonderlijke economische of geopolitieke omstandigheden. Mocht deze in een dergelijke situatie toch worden aangesproken, dan impliceert dit niet automatisch dat sprake is van onverantwoorde financiële risico's.

5.7 Deelconclusie

De activiteiten van FMO zijn nog steeds geschikt om te worden vormgegeven via een vennootschap op afstand van de rijksoverheid.

FMO levert een duidelijk afgebakende dienst waarvoor een prijs wordt gevraagd en behaalt structureel voldoende rendement binnen de afgesproken bandbreedte. Aanvullende overheidsbijdragen zijn sinds 2005 niet nodig geweest, vanwege haar stabiele financiële positie en door haar kredietwaardigheid, welke wordt ondersteund door de staatsgarantie. Hiermee voldoet FMO aan alle bedrijfseconomische voorwaarden voor een zelfstandig functionerende vennootschap.

Het staatsaandeelhouderschap is doeltreffend

De in paragraaf 5.2 genoemde voorbeelden tonen de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap aan. De formele bevoegdheid waar deze toegevoegde waarde in is vastgesteld, is directe invloed/zeggenschap bij benoemingen. Bevoegdheden op basis van de Nota deelnemingen beleid waar de toegevoegde waarde is vastgesteld, zijn financiële positie en MVO. De informele bevoegdheden, waar deze toegevoegde waarde is vastgesteld zijn de mogelijkheid tot proactief beïnvloeden en de wisselwerking tussen de eigen balans en de staatsfondsen. Het staatsaandeelhouderschap wordt hierdoor doeltreffend geacht.

Het staatsaandeelhouderschap in FMO is doelmatig.

Zonder aanvullende publieke middelen is op efficiënte wijze waarde gecreëerd, mede dankzij het winstgevende karakter van investeringen, de hefboomwerking via cofinanciering en de staatsgarantie. Daarmee vormt het aandeelhouderschap een bij uitstek effectieve en verantwoorde wijze om economische ontwikkeling te bevorderen en publieke middelen doelmatig in te zetten.

Het aandeelhouderschap van de staat in FMO is rechtmatig, uitvoerbaar en proportioneel.

Er zijn geen wettelijke of juridische belemmeringen die het behoud van de deelneming hinderen. De staat kan haar aandeelhoudersrol effectief blijven vervullen zonder complicaties. Het aandeelhouderschap draagt bij aan de stabiliteit van ontwikkelingsfinanciering, zonder onevenredig hoge kosten voor de overheid, mede door de winstgevende financiering en de staatsgarantie die enkel in uitzonderlijke omstandigheden zou worden aangesproken.

6 (Geen) aanleiding voor veranderen aandeelhouderschap

6.1 Vergroten of verkleinen van aandelenbelang niet van meerwaarde

Er zijn hypothetisch twee redenen om het staatsaandeel te verhogen: zeggenschapsrechten en winstrechten. Het vergroten van het aandelenbelang van de staat in FMO heeft geen noodzaak. Dat lichten wij hieronder toe.

Ten eerste heeft de staat met een belang van 51% in FMO al een doorslaggevende stem in de AvA. Dit biedt voldoende zeggenschap om de publieke belangen te waarborgen, maar is niet genoeg om zelfstandig statutenwijzigingen door te voeren. Daarvoor is een meerderheid van 75% vereist.⁷⁴ Op dit moment is er echter geen aanleiding voor de staat om zelfstandig de statuten te willen wijzigen zonder andere aandeelhouders en ligt dus ook uitbreiding van het staatsaandeel om deze reden niet voor de hand.

Daarbij komt dat de staat niet eenzijdig kan besluiten om het aandelenbelang te vergroten. Een verhoging van het belang vereist instemming van andere aandeelhouders en is dus alleen mogelijk bij verkoop van aandelen door bestaande private partijen. Een scenario waarin de staat zijn belang verhoogt is dus juridisch en praktisch niet zomaar uitvoerbaar.

Ten tweede is het verkrijgen van (meer) winstrechten voor de staat geen doel op zich en vormt daarom geen afzonderlijke reden om het belang te vergroten. Daarnaast gaat het vergroten van het staatsaandeel ten koste van het belang van private aandeelhouders, zoals ING, Rabobank en ABN AMRO. Hun betrokkenheid brengt een aanvullend marktgericht perspectief mee. Dit helpt te borgen dat FMO additioneel blijft aan commerciële financiers en niet direct met hen concurreert.

Een verlaging van het staatsaandeel zou afbreuk doen aan de mogelijkheid van de staat om invloed uit te oefenen op de koers van FMO en de ontwikkelingsimpact die het nastreeft. Het risico bestaat dat bij een kleiner staatsaandeel de nadruk sterker komt te liggen op financieel rendement ten koste van ontwikkelingsdoelen. Dit kan leiden tot minder additionele investeringen in risicovolle markten en kwetsbare groepen, wat afbreuk doet aan de borging van de publieke belangen. Verlaging ligt daarom ook niet voor de hand.

6.2 Aandelenbelang beleggen bij ander departement

Het centrale model is sinds 2001 de basis voor het beheer van staatsdeelnemingen, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult en een andere minister de beleidsrol. Dit model bevordert transparantie door een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden en versterkt *checks and balances* in besluitvorming. Daarnaast zorgt centralisatie van kennis binnen het ministerie van Financiën voor meer uniformiteit, professionaliteit en effectieve invloed op deelnemingen. Hierdoor zijn criteria ontwikkeld voor investeringen, strategie, benoemingen en financiële positie. De professionalisering van de aandeelhoudersrol heeft geleid tot een sterker beheer van staatsdeelnemingen.⁷⁵

Het aandelenbelang kan ook bij een ander ministerie dan Financiën worden ondergebracht. Binnen het deelnemingenbeleid bestaan redenen om af te wijken van het centrale model waarin aandeelhouderschap en beleidsmaker gescheiden zijn. Zo kan wet- en regelgeving vereisen dat deelnemingen niet onder dezelfde aandeelhouder vallen, waardoor plaatsing bij het beleidsministerie noodzakelijk is. Ook kan de aard van de onderneming een beperkte aandeelhoudersrol rechtvaardigen. Dit is hier echter niet van toepassing.

Als FMO een beleidsdeelneming zou worden, zou de scheiding tussen aandeelhouderschap (minister van Financiën) en beleidsmaker (minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp) verdwijnen. Deze scheiding is essentieel voor transparantie en een zuivere rolverdeling. Het voorkomt dat één minister zowel beleid maakt als zichzelf controleert op de uitvoering ervan, en draagt daarmee bij aan een effectief systeem van *checks and balances*.⁷⁶ Bovendien zou

⁷⁴ Art. 24.3 statuten FMO.

⁷⁵ Nota deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022, p.22.

⁷⁶ Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022, p.22.

gespecialiseerde kennis over deelnemingenbeleid en de uniforme toepassing van zeggenschapsrechten verloren gaan, wat nu centraal bij het ministerie van Financiën is belegd. We concluderen daarom dat het niet logisch is om de aandeelhoudersrol bij het beleidsministerie te beleggen.

6.3 Deelconclusie

Er bestaat op basis van de bevindingen van deze evaluatie geen aanleiding voor het wijzigen van het aandeelhouderschap in FMO. Het huidige staatsaandeel van 51% waarborgt voldoende zeggenschap om publieke belangen te borgen, terwijl de betrokkenheid van private aandeelhouders helpt om FMO marktgericht en complementair aan commerciële financiers te houden. Er zijn geen doorslaggevende argumenten om het staatsbelang te vergroten of verkleinen. Bovendien is het huidige model, waarbij de minister van Financiën de aandeelhoudersrol vervult, effectief voor transparantie, professionaliteit en een sterke scheiding van verantwoordelijkheden. Het onderbrengen van het aandeelhouderschap bij een ander departement zou de effectiviteit van het huidige systeem ondermijnen.

7 Conclusie

In deze evaluatie is het staatsaandeelhouderschap in FMO geëvalueerd. Hierbij stonden de volgende vragen centraal:

- 1) Wat zijn de publieke belangen bij ontwikkelingshulp, voor zover die relevant zijn voor FMO?
- 2) Is er een staatsdeelneming nodig voor het borgen van de belangen?
- 3) Wat is de toegevoegde waarde van het aandeelhouderschap?
- 4) Gegeven de bevindingen onderin punt 1, 2 en 3, is er aanleiding voor een wijziging in het aandeelhouderschap van de staat?

De publieke belangen zijn het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden. Daarmee wordt bijgedragen aan het nakomen van internationale afspraken, het creëren van nieuwe marktkansen en het versterken van het investeringsklimaat door het scheppen van randvoorwaarden. Bovendien draagt het bij aan de versterking van de internationale reputatie en strategische partnerschappen van Nederland met lage en middeninkomenslanden gebaseerd op wederzijds belang. Vanwege marktfalen is overheidsingrijpen essentieel om ontwikkelingsrelevante geldstromen te mobiliseren en randvoorwaarden voor duurzame groei te creëren.

Wet- en regelgeving zijn onvoldoende geschikt om de publieke belangen te borgen, omdat een juridische verplichting tot investeren in lage en middeninkomenslanden moeilijk te verantwoorden is. 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. Ook staatsfondsen zijn onvoldoende voor de borging van de publieke belangen vanwege inflexibiliteit en afhankelijkheid van begrotingsprocessen. FMO kan met financiering van de eigen balans wél effectief opereren op het snijvlak van ontwikkelingshulp en private financiering. Bij beheersbare risico's zijn leningen via FMO efficiënter dan subsidies. Er is daarom meer invloed nodig dan in wet- en regelgeving is vast te leggen, om de publieke belangen voldoende te borgen.

FMO draagt op haar beurt bij aan de borging van de genoemde publieke belangen. Zo draagt zij bij aan duurzame economische ontwikkeling van en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden. Daarmee helpt FMO ook internationale ontwikkelings- en klimaatafspraken na te komen. Ze creëert marktkansen en verbetert het lokale investeringsklimaat, ook voor Nederlandse bedrijven, door marktfalen aan te pakken en bedrijven te begeleiden bij naleving van internationale standaarden. Daarnaast versterkt FMO strategische partnerschappen met landen, de EU en multilaterale ontwikkelingsbanken, wat bijdraagt aan het Nederlandse verdienvermogen en de internationale positie van Nederland.

De activiteiten van FMO zijn (nog steeds) geschikt om te worden vormgegeven via een vennootschap op afstand van de staat. FMO levert een duidelijk een afgebakende dienst waarvoor een prijs kan worden gevraagd, behaalt structureel voldoende rendement binnen de afgesproken bandbreedte, en is financieel zelfstandig dankzij een solide kapitaalpositie en toegang tot de kapitaalmarkt. Aanvullende overheidsbijdragen zijn niet nodig, mede door de versterkte kredietwaardigheid via de staatsgarantie. Hiermee voldoet FMO aan de bedrijfseconomische voorwaarden voor een zelfstandig functionerende vennootschap.

De in paragraaf 5.2 genoemde voorbeelden tonen de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap aan. De formele bevoegdheid waar deze toegevoegde waarde in is vastgesteld, is directe invloed/zeggenschap bij benoemingen. Bevoegdheden op basis van de Nota deelnemingen beleid waar de toegevoegde waarde is vastgesteld, zijn de beïnvloeding op de financiële positie en MVO. De informele bevoegdheden, waar deze toegevoegde waarde is vastgesteld zijn de mogelijkheid tot proactief beïnvloeden en de wisselwerking tussen de eigen balans en de staatsfondsen. Het staatsaandeelhouderschap wordt hierdoor doeltreffend geacht.

Het staatsaandeelhouderschap in FMO is doelmatig. Zonder aanvullende publieke middelen is op efficiënte wijze waarde gecreëerd, mede dankzij het winstgevende karakter van investeringen, de hefboomwerking via private cofinanciering en de staatsgarantie. Daarmee vormt het aandeelhouderschap een bij uitstek effectieve en verantwoorde wijze om economische ontwikkeling te bevorderen en publieke middelen doelmatig in te zetten.

Het aandeelhouderschap van de staat in FMO is rechtmatig, uitvoerbaar en proportioneel. Er zijn geen wettelijke of juridische belemmeringen die het behoud van de deelneming hinderen. De staat kan haar aandeelhoudersrol effectief blijven vervullen zonder complicaties. Het aandeelhouderschap draagt bij aan de stabiliteit van ontwikkelingsfinanciering, zonder onevenredig hoge kosten voor de overheid, mede door de winstgevende financiering en de staatsgarantie die enkel in uitzonderlijke omstandigheden zou worden aangesproken.

Er is geen aanleiding om het aandeelhouderschap in FMO te wijzigen op basis van de bevindingen. Het huidige staatsaandeel van 51% biedt voldoende zeggenschap om publieke belangen te borgen, terwijl private aandeelhouders bijdragen aan marktgerichtheid en complementariteit aan commerciële financiers. Bovendien functioneert de huidige invulling van de aandeelhoudersrol door de minister van Financiën effectief en waarborgt deze een heldere rolverdeling en transparantie.

Annex I. Ontstaansgeschiedenis FMO

De Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (FMO) is na een wettelijke machtiging in 1970 door de ministers van Financiën en voor Ontwikkelingssamenwerking als naamloze vennootschap opgericht. De statutaire doelstelling van FMO is het leveren van een bijdrage aan de ontplooiing van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden in het belang van de economische en sociale vooruitgang van deze landen middels onder meer het verstrekken van leningen. De staat nam in eerste instantie voor 50% deel en had bovendien een belangrijke stem in de besluitvorming over financieringsprojecten. In 1977 heeft de staat zijn aandeel vergroot tot 51%, onder gelijktijdige wijziging van de doelstelling van FMO: FMO dient activiteiten te ontplooiën die in overeenstemming zijn met het regeringsbeleid inzake Ontwikkelingssamenwerking.⁷⁷

FMO werd in de eerste twintig jaar (van 1970–1990) gefinancierd met begrotingsmiddelen van Ontwikkelingssamenwerking en met opgenomen kapitaalmarktmiddelen, waarvoor de minister van Financiën garanties verleende. FMO leed in deze periode verliezen die ten laste van het hulpplafond voor Ontwikkelingssamenwerking werden opgevangen. Vanwege substantiële verliezen werd in 1991 de relatie tussen de staat en FMO met een overeenkomst geherstructureerd⁷⁸. Met deze overeenkomst werd gestreefd naar beheersbaarheid van de financiële lasten voor de staat, een doelmatiger instrumentarium voor FMO (zoals de mogelijkheid van uitlenen in lokale valuta), eindigheid van de financiële bijdragen van Ontwikkelingssamenwerking en een bedrijfsmatiger functioneren van FMO. "). De belangrijkste doelstelling hiervan was FMO op termijn financieel zelfstandig maken met behoud van haar focus op het genereren van impact. Het Ontwikkelingsfonds is opgericht als fundament voor de financiële zelfstandigheid van FMO. Tot en met 2005 heeft de Nederlandse Staat storting – ter waarde van f1,45 miljard, omgerekend circa €660 miljoen – gedaan in FMO als bijdrage aan dit fonds FMO werd met de herstructurering tevens omgevormd tot een zogenoemde structuurvennootschap. Gecombineerd met door FMO te lenen vreemd vermogen zou FMO in staat moeten zijn om een jaaromzet aan nieuwe financieringen van 200 miljoen gulden te realiseren.

Met de Overeenkomst van 1991 verviel de eerder genoemde garantstelling door het ministerie van Financiën voor verliezen van FMO. Hiervoor in de plaats kwam een instandhoudingsverplichting, waarbij de staat, als FMO de bestaande reserves heeft uitgeput, alleen borg staat voor niet-normale bedrijfsrisico's (onvoorziene politieke problemen of ineenstorting van de wereldeconomie), die het voortbestaan van FMO in gevaar brengen. Ook werd de staat verplicht te voorkomen dat FMO niet zou kunnen voldoen aan de verplichtingen uit hoofde van op de kapitaalmarkt opgenomen leningen en verplichtingen die voortvloeien uit het onderhouden van een adequaat apparaat. In de Overeenkomst staat-FMO staan tevens criteria die bindend zijn voor FMO bij de keuze van landen, economische sectoren en projecten.

Uit een evaluatie van de Overeenkomst in 1997 kwam naar voren dat de ontwikkeling van FMO's financiële zelfstandigheid veel voorspoediger verliep dan bij de herstructurering werd ingeschat. FMO's resultaten lieten vanaf 1991 een positief beeld zien. De winst na belastingen nam toe van 4 miljoen gulden in 1991 tot 28 miljoen gulden in 1996. In de eerste plaats kwam dit doordat de projecties voor de groei van FMO's activiteitenportefeuille gebaseerd waren op de ontwikkelingen uit het verleden. Door een hogere groei van de wereldeconomie was de vraag naar financieringen veel groter dan voorzien. In de tweede plaats bleek FMO ook in staat aan de toegenomen vraag naar financieringen te voldoen door meer middelen op de kapitaalmarkt aan te trekken dan oorspronkelijk geraamd. In plaats van de geraamde 369 miljoen gulden aan kapitaalmarktleningen kon FMO in de periode 1991–1996 893 miljoen gulden aantrekken.

Naar aanleiding van evaluaties zijn de partijen in overleg getreden om de Overeenkomst aan te passen. Dat is in 1998 gebeurd. De aanpassingen moesten er zorg voor dragen dat FMO over een zodanig adequaat, marktconform financieel instrumentarium kon beschikken dat de toegang tot de

⁷⁷ Wet Nederlandse Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden 1977, Stb. 1977, 296; hierna FMO-wet.

⁷⁸ Tweede Kamer, vergaderjaar 1989–1990, 21 300 V, nr. 107, hierna: Herstructureringsnotitie.

kapitaalmarkt verder verbeterde en FMO tegen zo laag mogelijke kosten middelen op de kapitaalmarkt kon blijven aantrekken. Hierbij gaf de minister voor Ontwikkelingssamenwerking aan dat de staat zijn meerderheidsdeelneming in het aandelenkapitaal van FMO zal handhaven zolang dat voor het goed functioneren van FMO als instrument van het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid noodzakelijk is. De Overeenkomst 1998 is aangegaan voor onbepaalde tijd, met een opzegtermijn van 12 jaar, zodat op het tijdstip van opzegging uitstaande lange termijn verplichtingen van FMO onder de door de staat geboden zekerheden vallen. Dat verhoogt het vertrouwen van de kapitaalmarkt in FMO en stelt FMO in staat kapitaalmarktmiddelen tegen passende voorwaarden aan te trekken. Verder werden de zekerheidsverplichtingen van de staat uitgebreid alsmede de rapportageverplichtingen. De criteria zijn aangescherpt door expliciet in de criterionota op te nemen dat FMO's financieringen additioneel dienen te zijn: FMO financiert slechts voor zover de markt daar niet of niet in voldoende mate en op redelijke voorwaarden in voorziet. In de Overeenkomst werd tevens vastgelegd dat FMO er naar streeft om minimaal 70% van haar investeringen in lage-inkomenseconomieën en lage-middeninkomenseconomieën te realiseren.

De Overeenkomst 1998 is in 2023 herzien. De aanleiding om de 1998-overeenkomst te herzien was om de Overeenkomst te moderniseren en in lijn te brengen met het beleidskader risicoregelingen Rijksoverheid. Dit kader is bedoeld om risico's voor de schatkist op een verstandige manier te beheersen. De herziene overeenkomst en het beoogde effect voor FMO is in de kern ongewijzigd. Bepaalde garantievoorwaarden zijn evenwel aangepast. Zo zal FMO, in tegenstelling tot voorheen, jaarlijkse een garantiopremie aan de staat betalen en zal de garantie een garantiplafond kennen. Een belangrijke randvoorwaarde voor de herziening was dat FMO de AAA-kwalificatie van kredietwaardigheid zou behouden, waarmee zij zich tegen passende voorwaarden kan financieren.

Annex II Vergelijking FMO en peers

In onderstaande tabel vergelijken we FMO met haar peers. De peergroep bestaat uit vijf vergelijkbare DFI's van naburige landen. We zien in onderstaande tabellen dat FMO in vergelijking met haar peers een grotere portefeuille heeft en veel nieuwe investeringen deed in 2023. Daarnaast is de return on equity relatief hoog. Ook als we de return on assets⁷⁹ bekijken zien we dat die van FMO hoger is dan van peers. Hoewel het niet zonder meer een directe aanwijzing is, kan een hoger rendement op het eigen vermogen en de activa ten opzichte van peers wél duiden op een efficiënte bedrijfsvoering.⁸⁰ Bij vergelijking van de cost to regular income met peers zien we dat FMO een lagere waarde heeft dan gemiddeld. Dat betekent dat FMO relatief efficiënt is.

Tabel II-1⁸¹: Financiële kerngetallen van FMO en haar peers

DFI	Totale activa 31/12/23 (in € mrd.)	Nieuwe committeringen in 2023 (in € mrd.)	Nieuwe committeringen in 2023 (in % t.o.v. totale activa)	5-jaar return on equity '19-'23	5-jaar return on assets '19-'23
FMO (NL)	10,2	2,7	26,5%	2,9%	1,0%
DEG (DE)	8,2	1,9	23,2%	0,4%	0,1%
Proparco (FR)	8,2	2,7	33,0%	1,2%	0,23%
BII (VK)	10,3	1,5	14,6%	-/- 0,5%	-/- 0,5%
BIO (BE)	1,1	0,2	18,2%	-/-0,6%	-/-0,6%
Swedfund (ZW)	1	0,2	20,0%	0,1%	0,16%

FMO heeft relatief hoog percentage nieuwe commiteringen ten opzichte van totale activa. Haar RoE en RoA zijn beduidend hoger dan haar peers.

Tabel II-2: FMO ten opzichte van peers in vijfjaarlijks gemiddelde RoE

Vijfjaargemiddelde RoE	2023	2022	2021	2020	2019	2018
DEG	0,4%	0,4%	1,1%	0,2%	2,5%	4,7%
Proparco	0,23%	0,6%	2,3%	2,4%	4,6%	4,8%
BII	-0,5%	-0,3%	-1,1%	0,4%	1,7%	5,6%
BIO	0,6%	-0,4%	1,7%	1,9%	2,5%	2,9%
Swedfund	0,1%	-0,1%	-0,6%	-1,5%	-0,2%	-1,0%
Gemiddelde peers	0,1%	0,1%	0,7%	0,7%	2,2%	3,4%
FMO	2,9%	3,5%	5,4%	3,6%	6,5%	6,9%

FMO's vijfjaarlijks gemiddelde RoE is de gehele evaluatieperiode hoger dan haar vijf peers. Het vijfjaars gemiddelde RoE van 2023 heeft betrekking op 2023 t/m 2019.⁸²

Tabel II-3: FMO ten opzichte van peer in cost to regular income

Cost/Regular Income	2023	2022	2021	2020	2019	2018	Gem.
DEG	63%	53%	57%	55%	56%	67%	59%
Proparco	73%	64%	55%	63%	56%	46%	55%
BII	69%	79%	95%	100%	95%	98%	89%
Swedfund	30%	66%	77%	62%	69%	81%	64%
FMO	61%	49%	39%	47%	48%	41%	57%

⁷⁹ De ratio return on assets is niet afhankelijk van de vraag of de financiële instelling wordt gefinancierd met (meer) eigen vermogen of (meer) vreemd vermogen, waardoor een vergelijking van FMO met de peers makkelijker is.

⁸⁰ Volgens het Handboek Evalueren is het aandeelhouderschap doelmatig indien dit efficiënt wordt geborgd. Handboek evalueren, Rijksoverheid 2023, p.10.

⁸¹ Op het moment van schrijven van deze evaluatie zijn niet alle jaarverslagen 2024 van de peers gepubliceerd.

⁸² Boekjaar 2024 is niet meegenomen in deze tabel. De jaarverslagen van peers ontbreken tot op heden.

juni 2025

FMO heeft in 2023 met 61% een gestegen cost-to-income-ratio. Ten opzichte van het peer-gemiddelde (64%) presteert FMO structureel beter, met name in jaren zoals 2021 en 2022.

Annex III Visie FMO op aandeelhouderschap van staat.

We hebben FMO gevraagd om een zienswijze te geven op tot het staatsaandeelhouderschap. FMO heeft daarbij het onderstaande aangegeven. De hieronder geschetste uitgangspunten van FMO vertonen geen afwijkingen met het beeld dat de staat heeft op basis van deze evaluatie.

"De staat zorgt voor een grote mate van aandeelhoudersstabiliteit. Deze stabiliteit geeft FMO de mogelijkheid om een langetermijnvisie te ontwikkelen, waarin het langetermijnrendement centraal staat, zowel financieel als maatschappelijk. Hierdoor kan FMO langetermijnfinanciering verschaffen die klanten instaat stelt om een duurzaam bedrijfsmodel op te zetten. Dit is noodzakelijk voor duurzame economische ontwikkeling en de zelfredzaamheid van lage- en middeninkomenslanden.

FMO's aandeelhouders schetsen de contouren waarbinnen FMO haar activiteiten ontplooit. Dat de staat als aandeelhouder niet alleen aandacht heeft voor financieel rendement, maar ook voor aspecten op het terrein van milieu, maatschappij en goed bestuur, ondersteunt FMO bij het vervullen van haar missie. Een missie die (i) lokale ondernemers in staat stelt inclusieve en duurzame en stabiele welvaart te creëren (een stabiele welvaart die ook in het eigen belang is van de Nederlandse maatschappij), (ii) handelsrelaties creëert voor Nederlandse ondernemers en (iii) bijdraagt aan randvoorwaarden voor Nederlandse bedrijven om te opereren in lage- en middeninkomenslanden.

Door het aandeelhouderschap kan FMO een goede balans vinden tussen ontwikkelingswaarde, risico en financieel rendement. Met een volledig privaat aandeelhouderschap zou er wellicht meer aandacht zijn voor het mitigeren van financiële risico's en het verhogen van het financieel rendement en daarmee minder voor ontwikkelingswaarde.

Zonder het aandeelhouderschap van de staat zou FMO niet additioneel aan de markt opereren. Private partijen hebben namelijk geen/minder reden om aanvullend aan de markt te opereren aangezien de additionaliteitseis vaak het financieel rendement verlaagt. De huidige investeringen van FMO (die additioneel zijn aan de markt) zouden daarom niet (of veel minder) worden gedaan bij een volledig privaat aandeelhouderschap, en daarmee zou de bijdrage aan de Nederlandse maatschappij en bedrijfsleven ook afnemen.

Het aandeelhouderschap van de staat, in combinatie met de staatsgarantie, zorgen voor passende voorwaarden voor het aantrekken van vreemd vermogen. Deze passende voorwaarden zijn essentieel voor FMO's financiersmodel en geven FMO de mogelijkheid om op eigen benen te staan. Zonder deze voorwaarden zou FMO niet/minder in staat zijn om financieel renderend, additioneel aan de markt te opereren en daarmee bij te dragen aan de publieke belangen zoals beschreven in deze evaluatie."



Ministerie van Financiën

Evaluatie verkooptraject a.s.r.

Datum 25 juni 2025

Colofon

Projectnaam	Evaluatie verkooptraject a.s.r.
Contactpersoon	Generale Thesaurie Directie Deelnemingen Afdeling deelnemingen FTK Korte Voorhout 7 2511 CW 'S-GRAVENHAGE Postbus 20201 2500 EE

Inhoud

1	Evaluatiekader—4
2	Financiële prestaties—5
2.1	Resultaat—5
2.2	Prudentieel en kredietwaardigheid—6
2.3	Dividend—7
2.4	Totaalrendement—8
3	Maatschappelijke prestaties—10
3.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen—10
3.2	Maatschappelijk verantwoord beleggen—10
3.3	Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap—11
4	Conclusie—12

1 Evaluatiekader

Bij de aankondiging van het verkooptraject van verzekeraar ASR Nederland N.V. (hierna: a.s.r.) in november 2015 is toegezegd dat dit proces na afronding geëvalueerd zou worden.¹ Het besliskader voor privatisering en verzelfstandiging van overheidsdiensten bevat de aanbeveling om na afloop van een privatisering de effecten ervan te evalueren.² Daarbij wordt een termijn van vijf jaar als richtlijn genoemd. Deze evaluatie is ruim zeven jaar na afronding van de privatisering afgerond. Voor deze evaluatie zijn de kaders uit het besliskader niet toegepast, aangezien er geen sprake was van de privatisering van een overheidsdienst en de borging van het publieke belang via wet- en regelgeving onveranderd is gebleven door de privatisering. a.s.r. was een bij voorbaat tijdelijke staatsdeelneming die slechts in handen van de overheid is gekomen om de financiële stabiliteit te borgen. Het aandeelhouderschap van a.s.r. is bewust op afstand geplaatst van de staat door het bij NLFI te beleggen.

Zoals toegezegd richt deze evaluatie zich op de prestaties van a.s.r. vóór en na de privatisering, in vergelijking met andere Nederlandse verzekeraars. Daarbij is speciale aandacht besteed aan het klantbelang en de maatschappelijke rol van a.s.r.

Tot 2008 maakte a.s.r., toen nog Fortis Verzekeringen Nederland, deel uit van Fortis. In oktober 2008 viel Fortis uiteen en werden de Nederlandse onderdelen genationaliseerd. Omdat 2008 een atypisch financieel jaar was, start de evaluatie in 2009: het eerste volledige jaar waarin a.s.r. in handen was van de overheid. Op 10 juni 2016 werden de eerste aandelen van a.s.r. naar de beurs gebracht. In de periode tot en met 14 september 2017 werd het belang van de Nederlandse staat stapsgewijs afgebouwd tot nul.

In deze evaluatie worden de periodes vóór de start van het verkoopproces (2009–2015) en erna (2016–2024) met elkaar vergeleken. Hoewel de staat in 2016 nog meerderheidsaandeelhouder was, markeert dat jaar het begin van belangrijke veranderingen bij a.s.r., onder meer zichtbaar in nieuwe doelstellingen op het gebied van het rendement op eigen vermogen en het dividendbeleid.

Voor deze evaluatie is enkel gebruik gemaakt van informatie uit openbare bronnen. Voor de evaluatie van de financiële prestaties gaat dit met name om informatie uit de jaarverslagen van a.s.r. Voor de evaluatie van de maatschappelijke prestaties wordt in voetnoten naar de relevante openbare bronnen verwezen.

¹ Kamerstukken II, 2015-2016, 33 532, nr. 51.

² Dit betreft een besliskader dat is opgesteld door een Parlementaire Onderzoekscommissie van de Eerste Kamer en daarna is overgenomen door het kabinet.

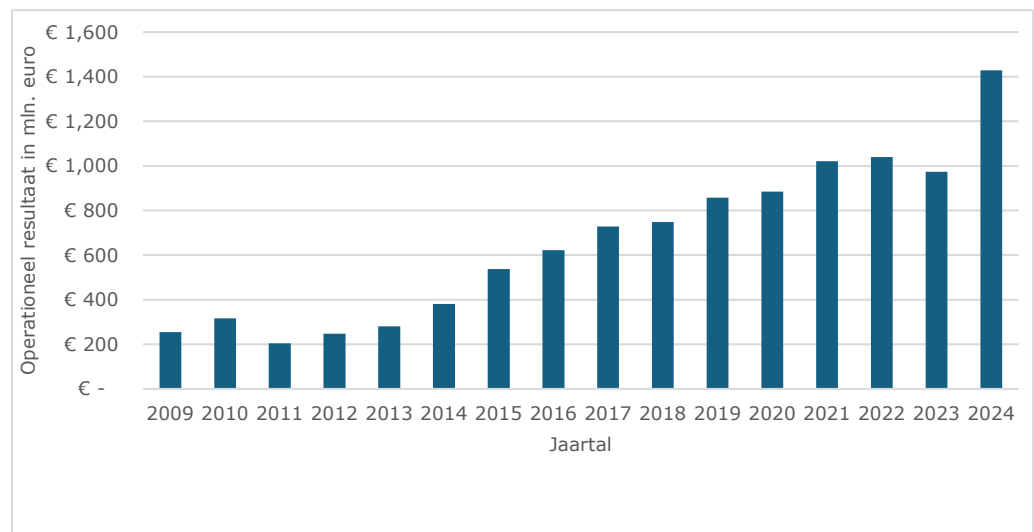
2 Financiële prestaties

2.1 Resultaat

a.s.r. kwam in handen van de staat tijdens de nationalisatie van de Nederlandse onderdelen van Fortis. Ondanks een fors verlies in 2008 heeft a.s.r. nooit staatssteun ontvangen. Vanaf 2009 presenteerde het bedrijf steevast een positief operationeel resultaat.

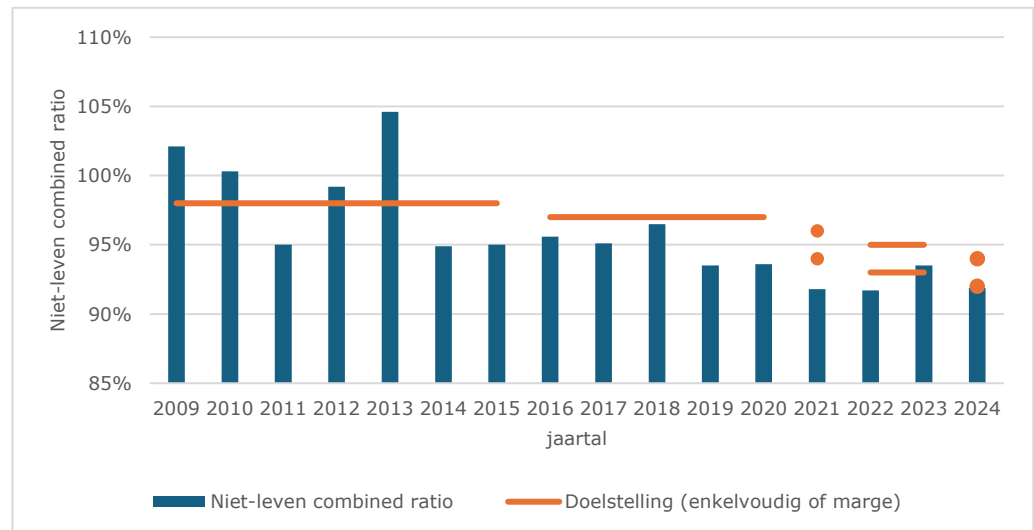
Dit operationeel resultaat is jaarlijks blijven groeien. De levensverzekeringsportefeuille levert over de gehele periode de grootste bijdrage aan het resultaat. De relatieve bijdrage van de niet-levenportefeuille, zoals schadeverzekeringen, aan het resultaat is over de gehele periode wel toegenomen.

Grafiek 1: ontwikkeling operationeel resultaat



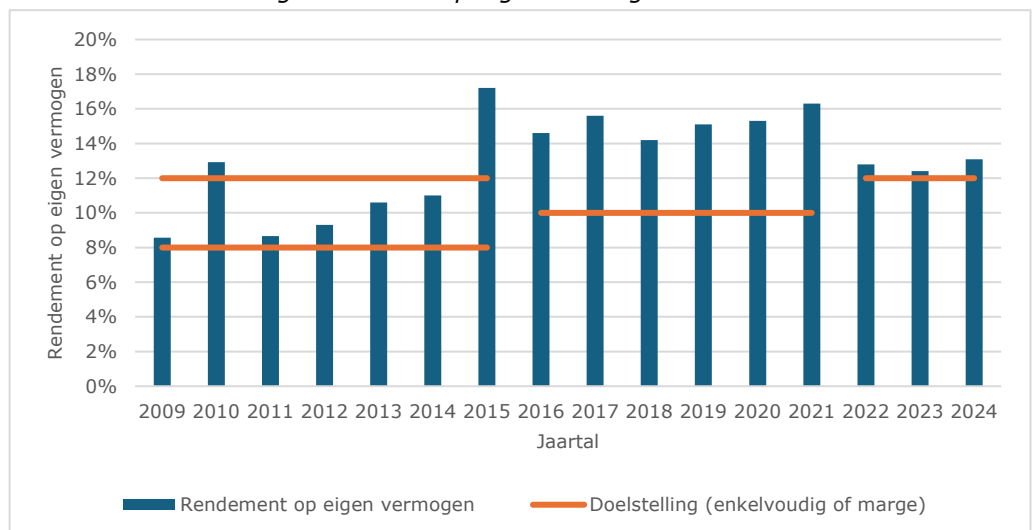
De verhouding tussen de kosten en uitkeringen aan de ene kant en de premie-inkomsten aan de andere kant van de niet-levenportefeuille van a.s.r. (de zogeheten combined ratio) is over de gehele periode afgenomen. Dit is positief omdat dit voor a.s.r. een hogere winstgevendheid betekent. Waar a.s.r. voor 2014 haar doelstellingen voor de combined ratio niet altijd haalde, heeft a.s.r. deze doelstellingen vanaf 2014 altijd gehaald en vanaf de start van de privatisering in 2016 steeds verder aangescherpt.

Grafiek 2: ontwikkeling niet-leven combined ratio



Ook het eigen vermogen is blijven groeien. Het resultaat op eigen vermogen van a.s.r. lag voor de privatisering op gemiddeld 11%. Na de start van de privatisering lag dit met gemiddeld 14% een stuk hoger. a.s.r. heeft na de privatisering ook haar doelstelling aangepast, van een doelrendement op het eigen vermogen van tussen de 8% en 12% voor de privatisering, naar boven de 10% op de middellange termijn en 12% op de lange termijn vanaf 2016. Vanaf 2022 was de doelstelling minstens 12%. a.s.r. heeft deze doelstellingen elk jaar gehaald.

Grafiek 3: ontwikkeling rendement op eigen vermogen



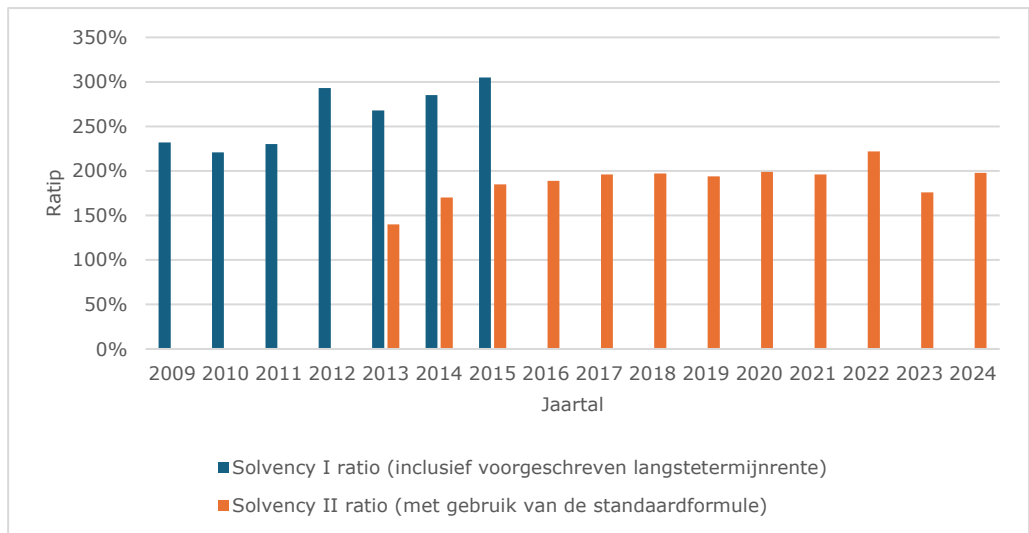
2.2

Prudentieel en kredietwaardigheid

Op het gebied van prudentiële eisen heeft a.s.r. zich vóór 2016 altijd ruim aan de wettelijke Solvency I-kapitaalvereisten (inclusief de voorgeschreven langstetermijnrente) gehouden en aan de minimale vereisten en de eigen doelstellingen voor de Solvency II-kapitaalvereisten (met gebruik van de standaardformule) vanaf 2016. . Deze relatief stevige kapitaalpositie wordt ook in de kredietbeoordeling van a.s.r. erkend. Deze is stevast een A voor de

verschillende bedrijfsonderdelen. a.s.r. had over de gehele periode ook als doel voor deze bedrijfsonderdelen minstens een A kredietbeoordeling te krijgen.

Grafiek 4: ontwikkeling Solvency ratio's



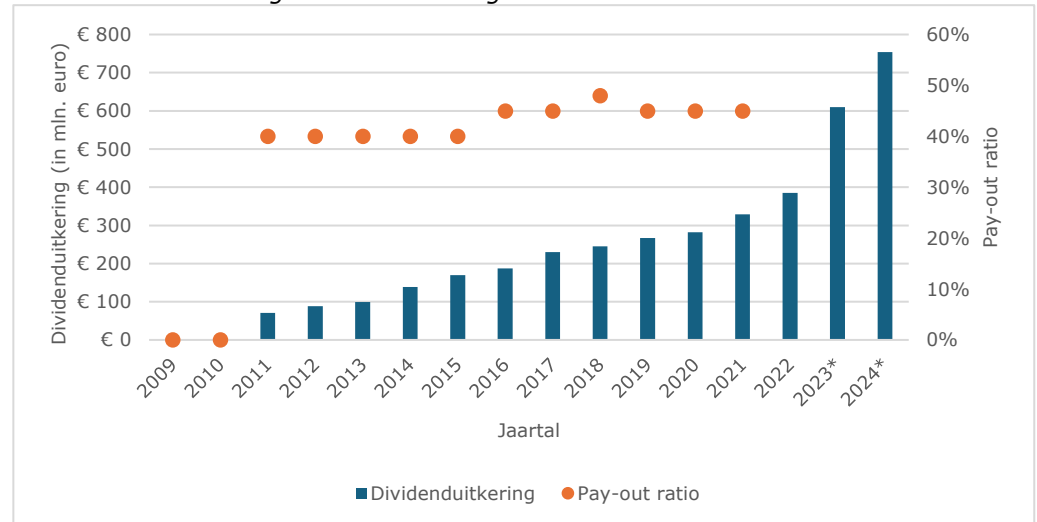
2.3

Dividend

In de eerste jaren na de nationalisatie voegde a.s.r. het resultaat toe aan het eigen vermogen om haar financiële buffer te versterken en keerde het geen dividend uit. Vanaf 2011 begon het bedrijf met dividenduitkeringen. a.s.r. had voor de privatisering de ambitie om tussen de 40% en 45% van het resultaat uit te keren en na de start van de privatisering tussen de 45% en 55% en vanaf 2022 een groeiend dividend per aandeel. a.s.r. heeft zich altijd aan deze ambitie gehouden, zij het vrijwel altijd aan de onderkant van de bandbreedte. Het percentage van het dividend dat wordt uitgekeerd aan de aandeelhouder(s) is door deze gestegen ambitie na de privatisering hoger dan ervoor.

Vanaf de beursgang heeft a.s.r. ook een aantal keer eigen aandelen ingekocht. a.s.r. nam in 2016 en 2017 deel als koper van eigen aandelen bij de verkoop van een deel van het belang van de staat. In 2017 was de eigen aandeleninkoop het grootst en tussen 2020 en 2022 vond er jaarlijks een aandeleninkoop plaats. In juni 2024 heeft a.s.r. een aandeleninkoopprogramma voor de periode 2024-2026 aangekondigd.

Grafiek 5: ontwikkeling dividenduitkering



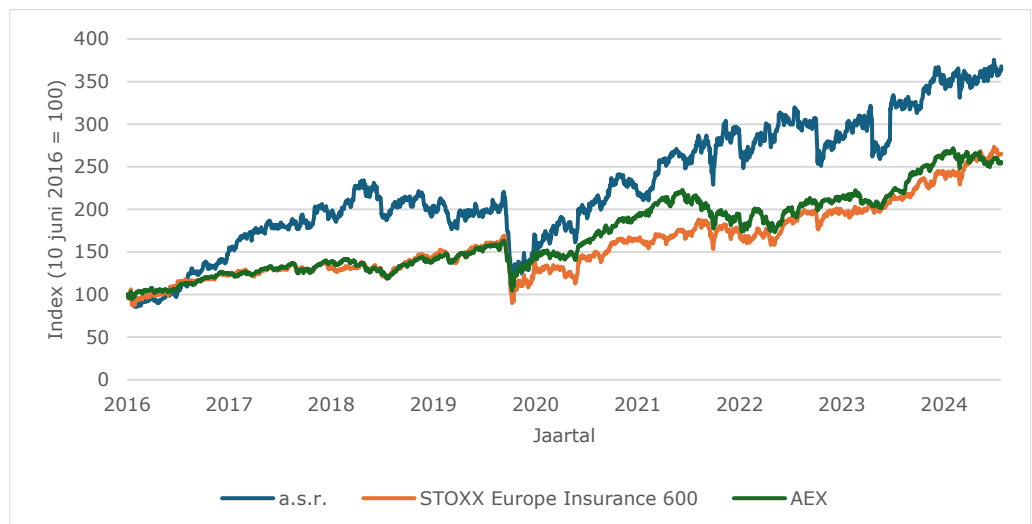
* a.s.r. rapporteert vanaf 2022 geen pay-out-ratio meer omdat de doelstelling toen gewijzigd is van een bepaalde pay-out-ratio naar een jaarlijkse groei van het dividend per aandeel.

2.4

Totaalrendement

De beurskoers van a.s.r. steeg van 19,50 euro per aandeel bij de beursgang op 10 juni 2016 naar 45,78 euro eind 2024 – een groei van 135%. De koerswinst vormt samen met het brutodividend het totaalrendement voor de aandeelhouder. Het totaalrendement bedroeg 368% over de periode 10 juni 2016 tot en met 31 december 2024. Het aandeel presteerde daarmee een stuk beter dan een index van grote Europese verzekeraars (totaalrendement van 266%) en de AEX (totaalrendement van 256%).

Grafiek 6: ontwikkeling totaalrendement (koerswinst + uitgekeerd brutodividend)



De groei van de beurswaarde van a.s.r. is mede te danken aan de overnames die a.s.r. tussen 2016 en 2024 heeft gedaan met als doel haar marktpositie in Nederland te versterken en het productaanbod te verbreden. In 2017 werd Generali

Nederland N.V. overgenomen, gevolgd door Loyalis N.V. in 2018. Hiermee vergrootte a.s.r. haar aanwezigheid in de schade- en inkomensverzekeringsmarkt. Ook nam a.s.r. in 2020 het volledige belang in Brand New Day Premiepensioeninstelling N.V. over. De grootste overname was die van Aegon Nederland N.V., aangekondigd in 2022 en afgerond in 2023. Met deze acquisitie vergrootte a.s.r. verder haar schaal in onder andere pensioen, levens- en vermogensbeheeractiviteiten.

3 Maatschappelijke prestaties

Voor de privatisering heeft a.s.r., mede op verzoek van de staat, in haar statuten expliciet vastgelegd dat het algemeen belang van de samenleving één van de belangen is die de onderneming dient te behartigen. Dit illustreert dat de staat het van belang achtte dat a.s.r. na de privatisering een maatschappelijk verantwoord beleid zou blijven voeren.

3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

a.s.r. heeft na privatisering aandacht gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) door initiatieven te ontplooiën op het gebied van onder andere duurzaamheid, financiële educatie en gezondheid. Dit sluit aan bij de bredere trend binnen de Nederlandse verzekeringssector, waarin verzekeraars actief bijdragen aan maatschappelijke thema's zoals klimaatbestendigheid, financiële weerbaarheid en preventieve gezondheidszorg.

MVO is ook een onderdeel van de Gedragscode Verzekeraars, welke is opgesteld door het Verbond van Verzekeraars.³ Nieuwe leden moeten deze gedragscode ondertekenen voor aanvang van hun lidmaatschap. Ook a.s.r. is lid van het Verbond van Verzekeraars en heeft zich gecommitteerd aan deze gedragscode.

a.s.r. zet zich op verschillende manieren in voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: het actief informeren van klanten over groene daken en het aanbieden van verzekeringen voor schade aan zonnepanelen.⁴ Via het gezondheidsprogramma a.s.r. Vitality stimuleert de verzekeraar haar polishouders om een actievere en gezonde levensstijl te omarmen.⁵ Ook was a.s.r. in 2020 de eerste verzekeraar in Nederland die de verzekeringen voor gebouwen en roerende goederen uitbreidde met een overstromingsdekking voor schade als gevolg van het falen van niet-primaire waterkeringen.⁶

Vergelijkbare initiatieven zijn er ook vanuit andere Nederlandse verzekeraars. Zo werkt Nationale Nederlanden bijvoorbeeld samen met het Oranje Fonds voor een financieel gezond Nederland en stimuleert Achmea ook haar polishouders om gezonder te leven. Daarom kan er geconcludeerd worden dat a.s.r., ook na privatisering, ten minste in lijn loopt met andere verzekeraars in Nederland.

3.2 Maatschappelijk verantwoord beleggen

Op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen staat a.s.r. bekend als een onderneming die vooroploopt. a.s.r. beheert haar beleggingen volgens een duurzaam beleggingsbeleid, waarbij investeringen worden geselecteerd op sociale, milieu- en governancecriteria. Tabak, de gokindustrie en vervuilende energiebronnen worden uitgesloten, terwijl extra wordt geïnvesteerd in bedrijven en landen die bijdragen aan een duurzame maatschappij, zoals in de energietransitie, gezondheidszorg en onderwijs.

³ Zie paragraaf 2.5 van de [Gedragscode Verzekeraars](#)

⁴ [Zonnepanelen verzekeren met de woonhuisverzekering van a.s.r.](#)

⁵ [Fit en vitaal met a.s.r. Vitality](#)

⁶ [a.s.r. breidt als eerste verzekeraar overstromingsdekking uit](#)

De Eerlijke Verzekeringswijzer, een initiatief van maatschappelijke organisaties zoals Amnesty International en Milieudefensie, beoordeelt het beleggingsbeleid van Nederlandse verzekeraars. In de meest recente update van de Eerlijke Verzekeringswijzer scoort a.s.r. een gemiddelde score van 8,3 voor haar beleggingsbeleid.⁷ Hier scoort a.s.r. onder andere goed op de thema's Mensenrechten, Corruptie en Natuur. Daarmee neemt a.s.r. een gedeelde eerste plek in, samen met Achmea.

In de laatste versie van de Benchmark Verantwoord Beleggen (2023) van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) eindigde a.s.r. op plek 2 van de 20.⁸ Ook heeft a.s.r. na een oproep van de Rijksoverheid haar beleggingsbeleid aangepast zodat zij, onder specifieke voorwaarden, kan investeren in Nederlandse defensie-industrie.⁹

Uit deze voorbeelden en benchmarks valt te concluderen dat a.s.r. binnen de verzekeringssector in de kopgroep van maatschappelijk verantwoorde beleggers valt en zichzelf blijft aanpassen en evalueren.

3.3

Maatschappelijk verantwoord werkgeverschap

a.s.r. moedigt haar eigen medewerkers aan om maatschappelijk betrokken te zijn, bijvoorbeeld via een collectieve vrijwilligersdag, Doenkracht Donderdag.¹⁰ Daarnaast heeft a.s.r. sinds 2019 in haar beleid vastgelegd geen variabele beloningen meer toe te kennen aan bestuurders. Het toekennen van variabele beloningen aan bestuurders was verboden toen a.s.r. nog (gedeeltelijk) in staatshanden was tot september 2017. Tussen september 2017 en 2019 keerde a.s.r. ook geen variabele beloningen uit.¹¹ Sinds midden 2023 ontvangen bestuurders een vaste beloning, waarvan een deel (30% voor de CEO en 20% voor de overige statutaire bestuurders) wordt uitgekeerd in aandelen van het bedrijf. Deze aandelen moeten minimaal vijf jaar worden aangehouden, wat de focus op langetermijnwaardecreatie moet benadrukken. Door geen variabele beloningen uit te keren aan haar topbestuurders wijkt a.s.r. af van andere Nederlandse verzekeraars.

⁷ [Beleidsscores | www.eerlijkegeldwijzer.nl](https://www.eerlijkegeldwijzer.nl)

⁸ [VBDO026-Benchmark-verzekeraars-web.pdf](#)

⁹ [a.s.r. creëert uitzonderingsmogelijkheid om in Nederlandse defensie-industrie te kunnen investeren](#)

¹⁰ [SCHADE magazine, 500 a.s.r. medewerkers steken de handen uit de mouwen](#)

¹¹ [ASR stopt met bonus voor top](#)

De financiële prestaties van a.s.r. waren zowel vóór als na de privatisering positief. Het bedrijf presenteerde stevast een positief resultaat, voldeed ruim aan de prudentiële Solvency-vereisten en kreeg een positieve kredietbeoordeling. Sinds de beursgang is te zien dat a.s.r. een hoger rendement op het eigen vermogen en een hogere dividenduitkering heeft gerealiseerd. Het totaalrendement van a.s.r. was over de periode hoger dan het totaalrendement van een index van andere Europese verzekeraars en de AEX.

Uit de evaluatie van de maatschappelijke prestaties blijkt dat a.s.r. na de privatisering haar maatschappelijk verantwoord beleid heeft voortgezet. De maatschappelijke prestaties van a.s.r. zijn ten minste vergelijkbaar met die van vergelijkbare ondernemingen uit de sector.



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
	Groefonds 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 ontplooien 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 verzwarend 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 rvc 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. Investeringsmet 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 Investerings 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 Investerings 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 Investerings.

3.4 Investerings

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 gereuleerde, 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 staatszowel 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.

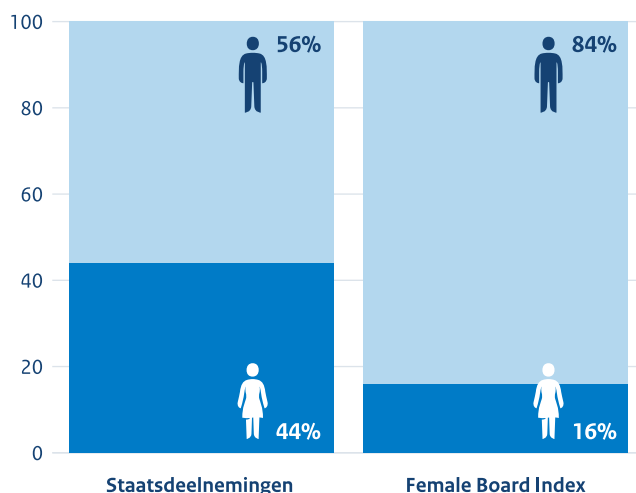
Tabel 3.3 geeft een overzicht van de samenstelling van de rvb en rvc bij de deelnemingen waar de staat doorslaggevende invloed heeft op de benoemingen. Het aandeel vrouwelijke commissarissen bij staatsdeelnemingen was 45% eind 2024 (2023: 46%). Bij beursgenoteerde bedrijven was het aandeel vrouwelijke 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

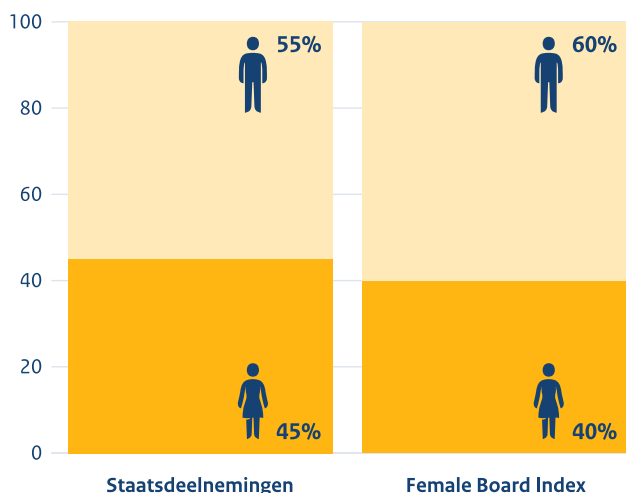
Deelneming	Raad van bestuur			Raad van commissarissen		
	Man	Vrouw	Voldoen	Man	Vrouw	Voldoen
BNG Bank	1	2	Ja	3	4	Ja
COVRA	1	0	Ja	2	2	Ja
FMO	3	2	Ja	3	2	Ja
Gasunie	2	2	Ja	5	2	Nee
Havenbedrijf Rotterdam	1	1	Ja	2	2	Ja
Holland Casino	1	2	Ja	3	2	Ja
Invest International	1	1	Ja	2	2	Ja
Invest-NL	2	1	Ja	3	2	Ja
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

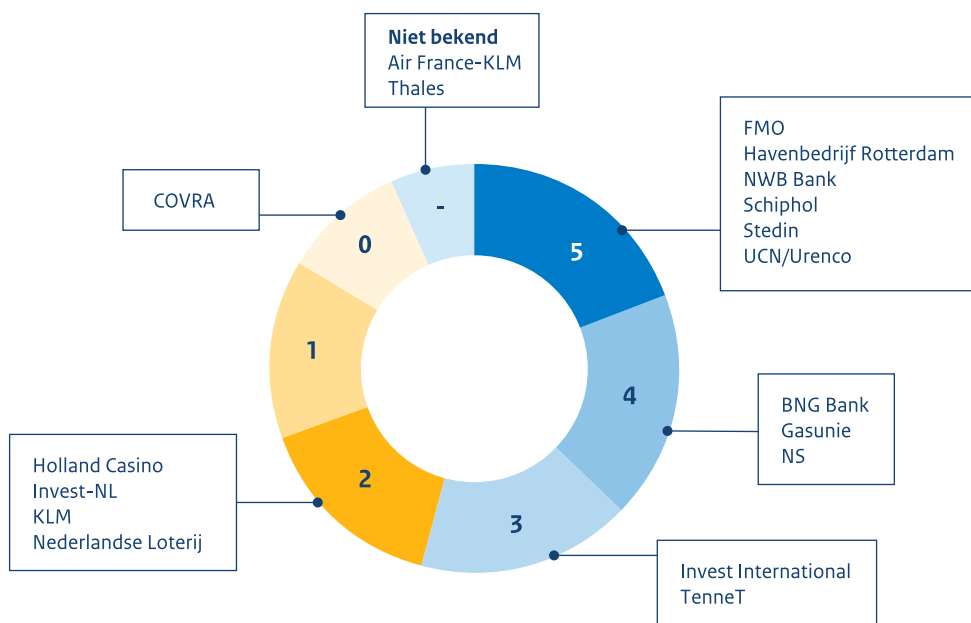
van de SER gecommitteerd aan een diverse en inclusieve werkvloer. Uit Figuur 3.2 blijkt dat inmiddels zes deelnemingen een plan van aanpak, inclusief doelstelling en monitoring, hebben om alle vijf dimensies van diversiteit binnen hun organisatie verder te brengen.¹² Voor de andere deelnemingen ligt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

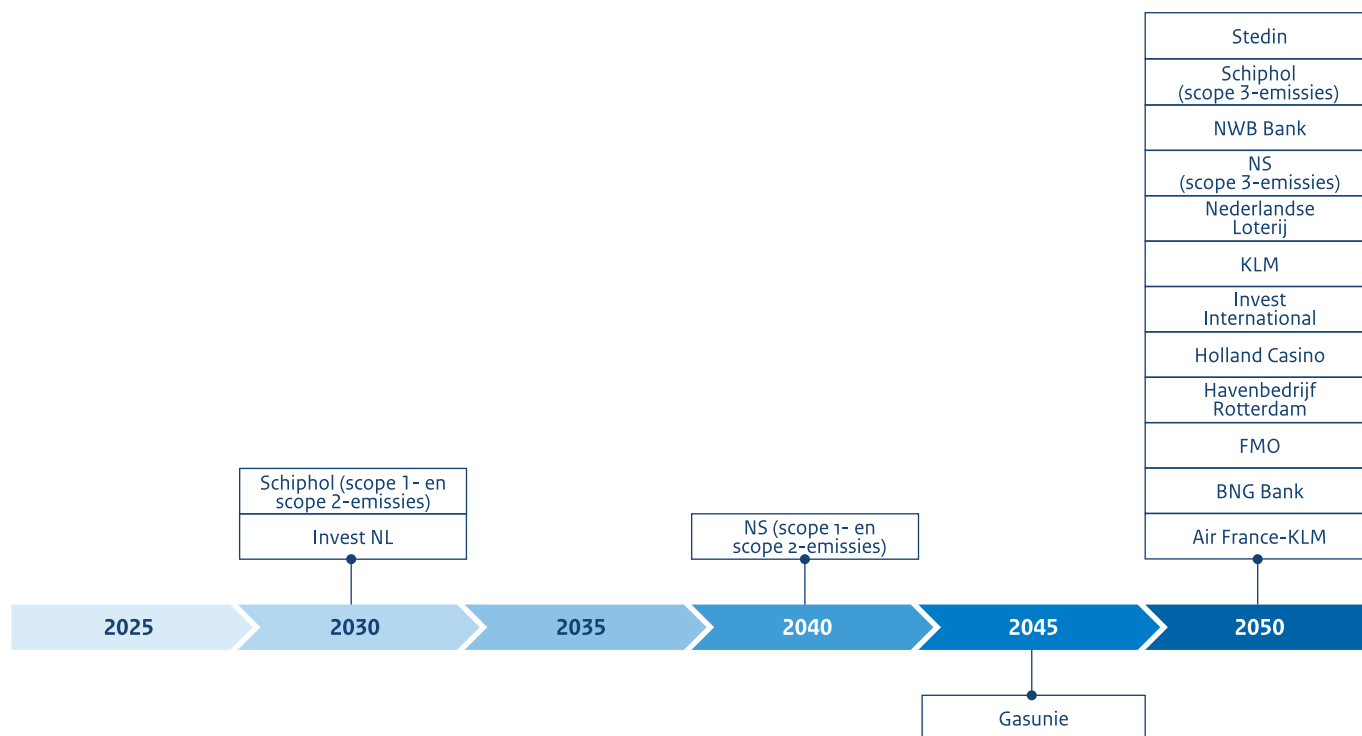
Tabel 3.4 Ontwikkeling verzuimpercentage 2022-2024

	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/Urengo	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.

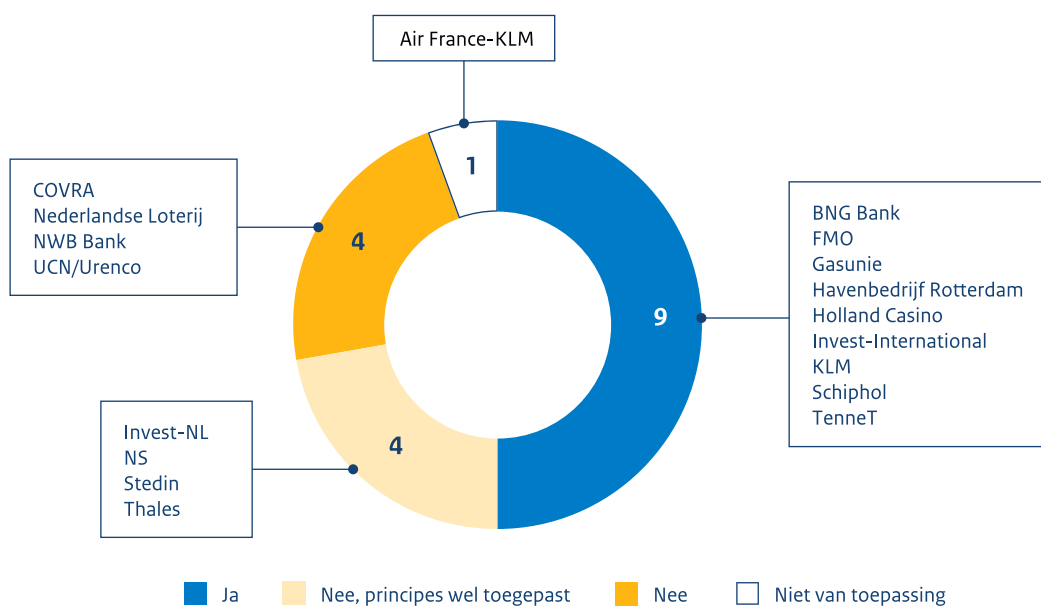
Figuur 3.4 Toe- of afname van CO₂-uitstoot en doeljaar

Leesvoorbeeld: uit het figuur blijkt dat scope 1-emissies van BNG Bank tussen 2023 en 2024 met 81% zijn toegenomen. De scope 2-emissies van BNG Bank zijn in de periode 2022-2024 met 28% afgenomen. De scope 3-emissies zijn van 2018 tot en met 2024 met 24% afgenomen.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Air France-KLM	scope 1	niet bekend														
	scope 2	niet bekend														
	scope 3	niet bekend														
BNG Bank	scope 1														81%	
	scope 2													-28%		
	scope 3									-24%						
COVRA	scope 1	niet bekend														
	scope 2	niet bekend														
	scope 3	niet bekend														
FMO	scope 1														-25%	
	scope 2														20%	
	scope 3														37%	
Gasunie	scope 1												3%			
	scope 2												-21%			
	scope 3														-28%	
Havenbedrijf Rotterdam	scope 1															
	scope 2															
	scope 3															
Holland Casino	scope 1														-22%	
	scope 2														-19%	
	scope 3	niet bekend														
Invest International	scope 1													29%		
	scope 2													8%		
	scope 3													22%		
Invest NL	scope 1													0%		
	scope 2													114%		
	scope 3													-21%		
KLM	scope 1	niet bekend														
	scope 2	niet bekend														
	scope 3	niet bekend														
Nederlandse Loterij	scope 1														-2%	
	scope 2														87%	
	scope 3														11%	
NS	scope 1															
	scope 2															
	scope 3															
NWB Bank	scope 1															
	scope 2															
	scope 3															
Schiphol	scope 1															
	scope 2															
	scope 3															
Stedin	scope 1														-16%	
	scope 2														-89%	
	scope 3														-25%	
TenneT	scope 1														93%	
	scope 2														93%	
	scope 3														12%	
Thales	scope 1															
	scope 2															
	scope 3															
UCN/Urenco	scope 1														27%	
	scope 2														59%	
	scope 3														10%	

Figuur 3.5 Tax Governance Code

Aantal deelnemingen dat de Tax Governance Code onderschrijft



3.7.5 Mensenrechten in de keten

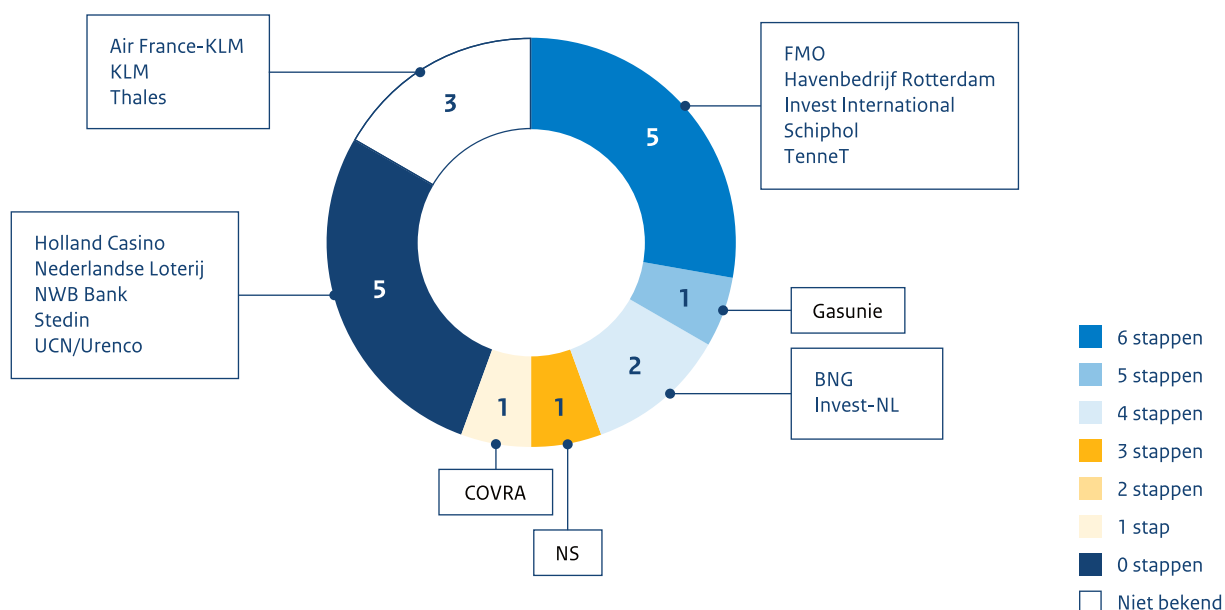
Uit figuur 3.6 blijkt dat vijf van de achttien deelnemingen alle zes stappen volgen en hierover rapporteren. Dit is positief, maar tegelijkertijd zijn er ook nog veel deelnemingen die niet of niet alle stappen van de OESO-richtlijnen toepassen of hierover rapporteren. De staat blijft deze deelnemingen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

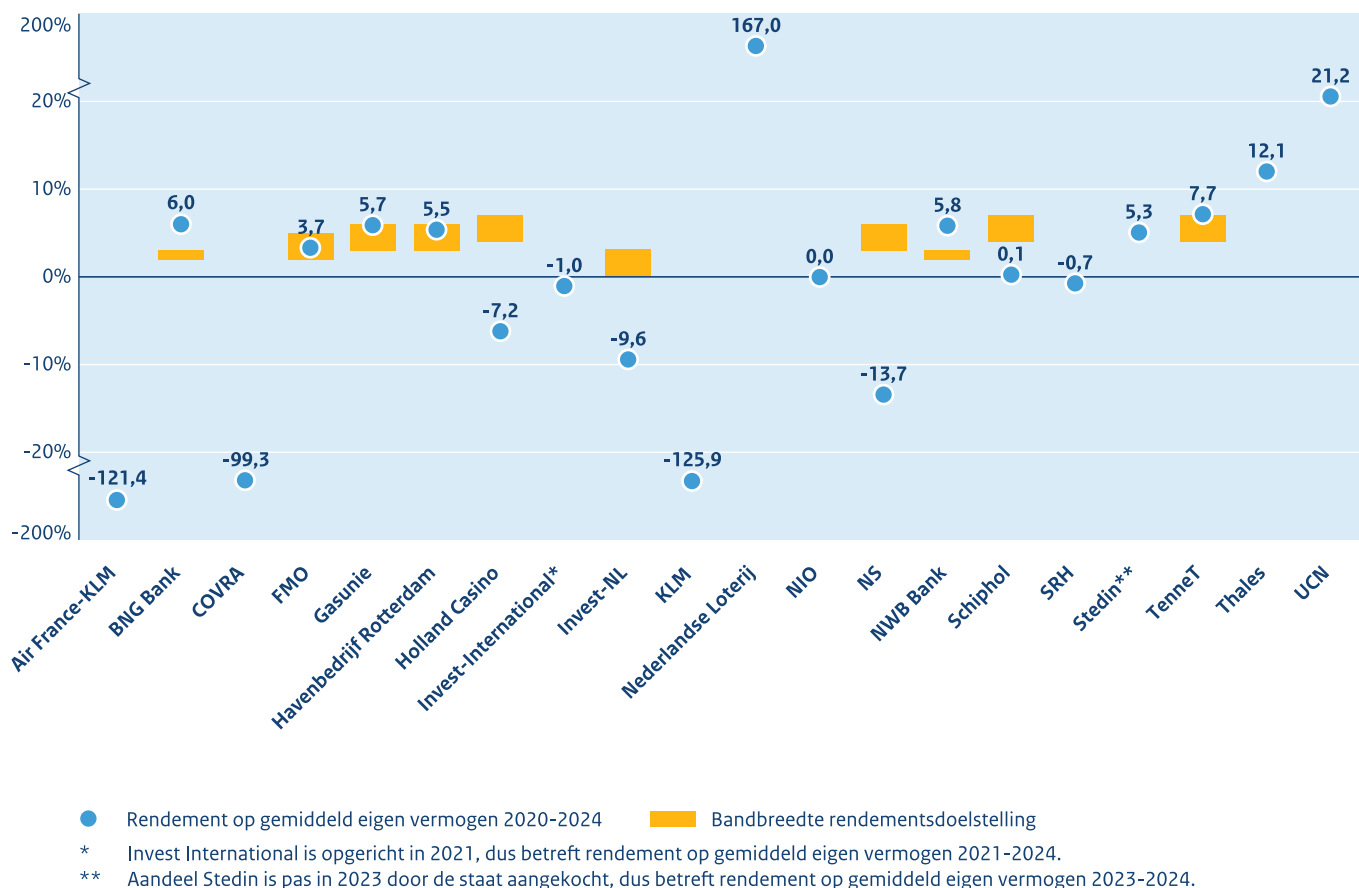
3.8.1.2 Onderliggende operationele prestaties

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.

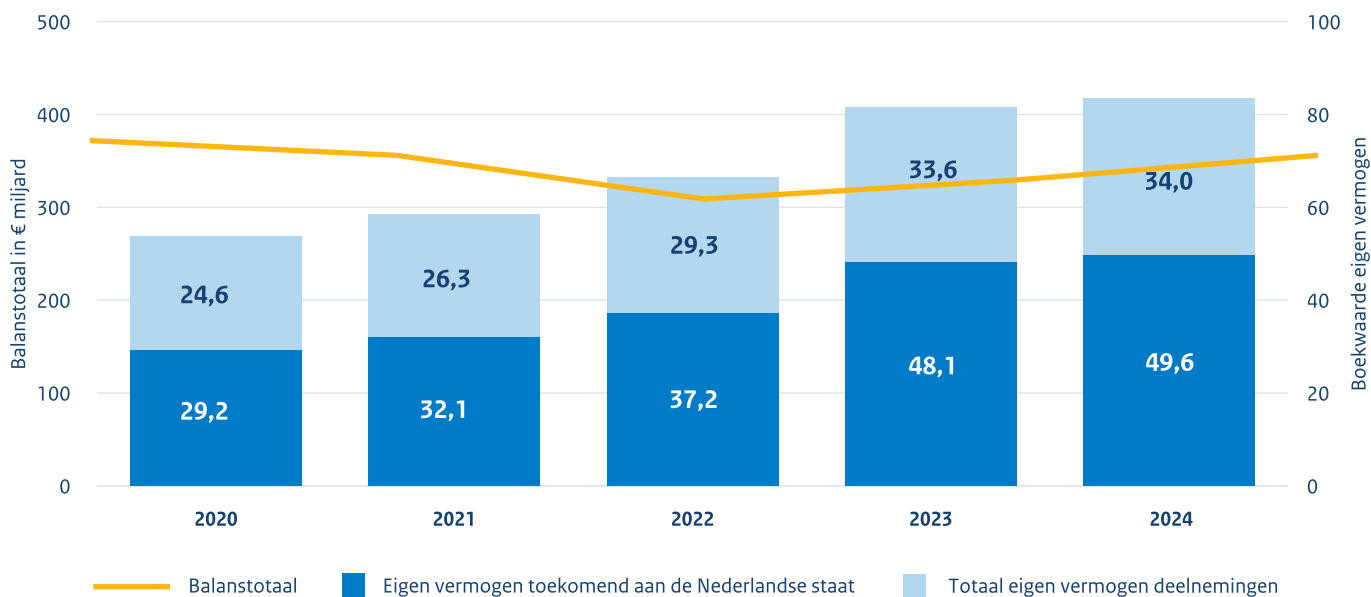
Figuur 3.9 geeft de ontwikkeling van de solvabiliteit weer per deelneming tussen 2020 en 2024.

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

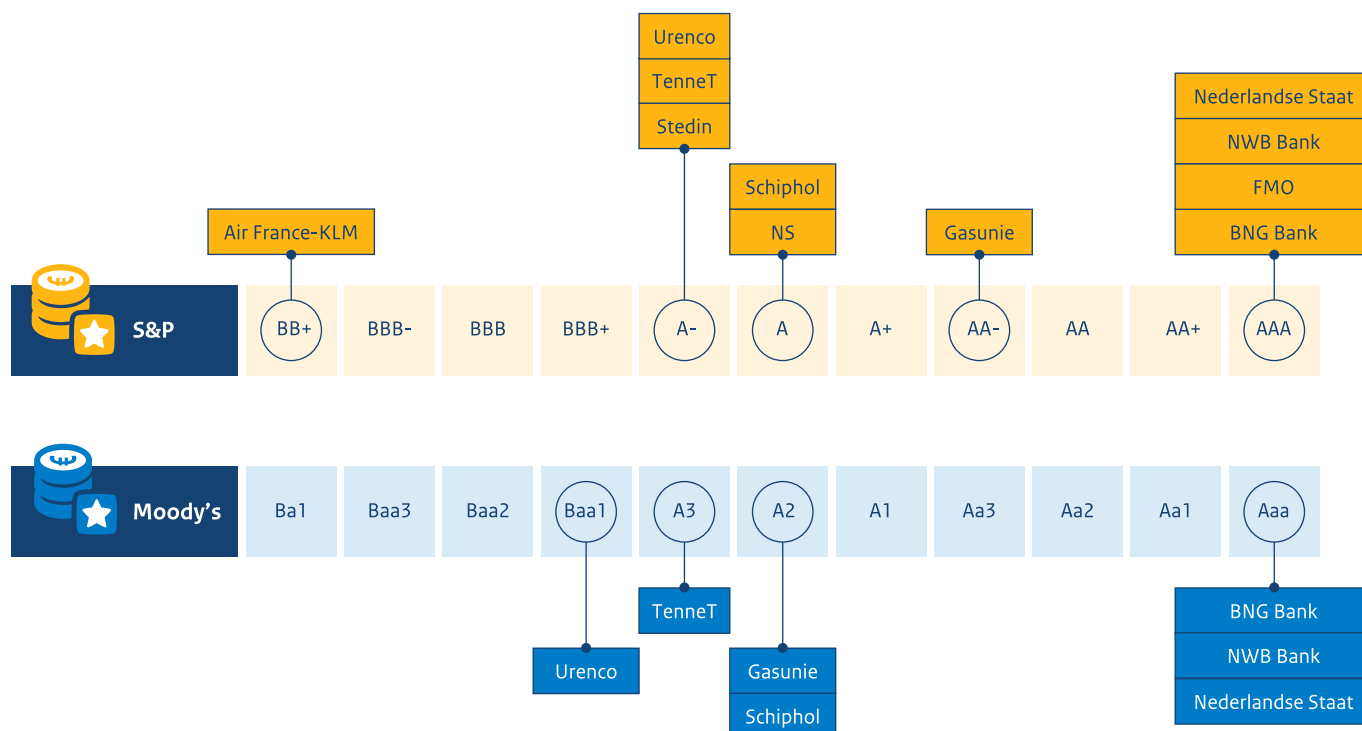
Figuur 3.9 Solvabiliteit van deelnemingen in 2024 ten opzichte van 2020



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

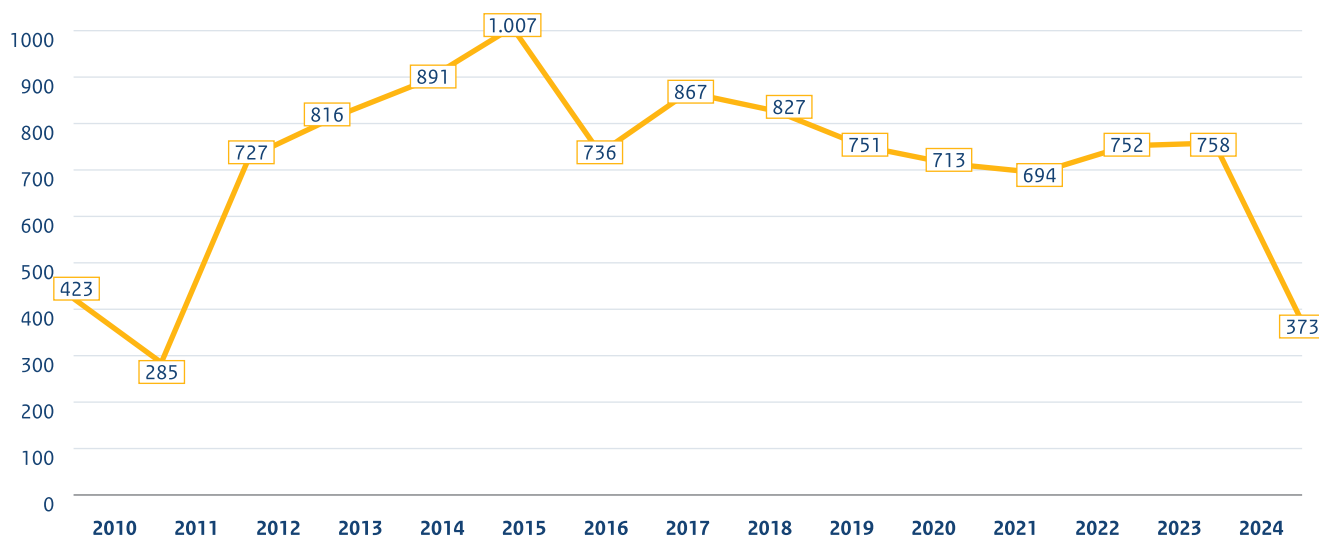
van de winst worden uitgekeerd aan de aandeelhouder. Dat komt zo ten goede aan de Rijksbegroting.

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.

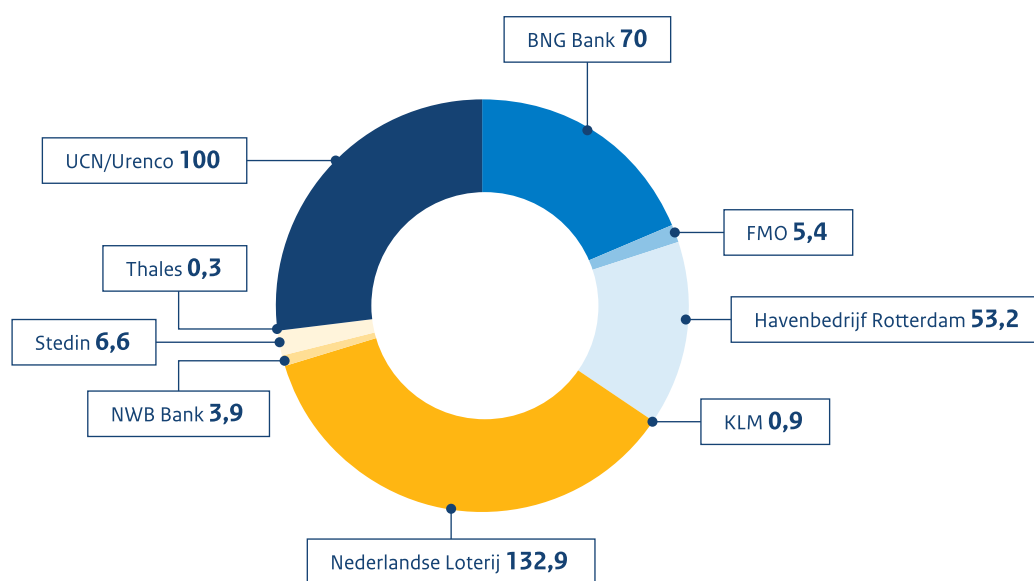
¹³ Kamerstukken II, 2021-2022. 28 165, nr. 370

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.

Investeringsen

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	Langetermijndoelstelling 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	

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 kijkt 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 CO₂. Financieel: Het achterblijven van de CO₂-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.

Investerings

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 proposities.

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 speel-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 spelegedrag (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 Oudejaarstrekking, 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
dhr. W. Koolmees	President-directeur	477	-	69	13	477	459	74
mw. A. Magielse (per 01-03-2024)	Directeur Financiën	327	-	48	22	327	-	-
dhr. H.L.L. Groenewegen (tot 01-03-2024)	Directeur Financiën	65	-	10	4	65	378	357
dhr. T.B. Smit (tot 02-07-2024)	Directeur Commerce & Ontwikkeling	229	-	33	6	229	378	357
dhr. 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
dhr. 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
dhr. W.J. van der Feltz	Lid	39	37	35
dhr. R. Teerlink	Lid	43	28	-
mw. P. Boumeester	Lid	43	12	-
dhr. 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: Investeren 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: Investeren 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. Bonnhof (per 25-09-2024)	Lid	10	-	-

Raad van commissarissen

De rvc bestaat eind 2024 uit drie mannen en drie vrouwen. Mw. Bonnhof 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 verrijkingscapaciteit 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.

Goed ondernemingsbestuur

Buitenlandse activiteiten

UCN heeft als houdstermaatschappij geen buitenlandse activiteiten. Urenco is wel actief in het buitenland. Naast een verrijksfaciliteit in Nederland heeft Urenco ook verrijksfaciliteiten 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.

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 verrijkingscapaciteit	-	Impact: Urenco heeft zich geconcentreerd op het voortzetten van hun capaciteitsprogramma om de verrijkingscapaciteit 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
Groeifonds Flevoland	Groeifond 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 beleidsdeelname

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 voorgaand 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

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 relatiemangers 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 beleidsdeelname

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			

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;
- Verbetert: 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 winsttoogmerk 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 aangehouden 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. Investerings 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 kennis-partner 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.

Investerings

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.

Goed ondernemingsbestuur

Raad van bestuur

De rvb bestond eind 2024 uit één man.

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.

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.

Investerings

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.

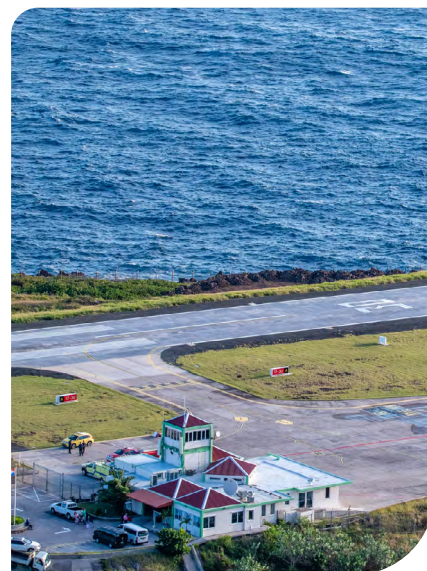
Vermogenspositie, rendement en dividend	Bedragen \$ miljoen		
	2024	2023	2022
Totaal activa	17	16	17
Eigen vermogen	14	12	12
Vreemd vermogen	3	3	4
Inkomsten	3	3	3
Winst	0	0	0
Dividend	0	0	0
Ontvangen door staat	0	0	0
Solvabiliteitsratio (%)	86	81	77
Rendement op gemiddeld eigen vermogen (%)	0	1	0
Pay-out 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 reserve-onderdelen. 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.



TER BESLISSING

Aan
de minister

15/6

Generale Thesaurie
Directie Deelnemingen

Persoonsgegevens

nota

FMO: aandeelhoudersevaluatie

Datum
28 mei 2025

Notanummer
2025-0000144980

Bijlagen
1. Aandeelhoudersevaluatie
FMO

Aanleiding

In 2024-2025 heeft de periodieke evaluatie van het aandeelhouderschap in de Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. ("FMO") plaatsgevonden. Het beleidsverantwoordelijke ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) is hiervoor geconsulteerd. In deze nota vragen wij uw goedkeuring voor het verzenden van de evaluatie (bijlage 1) naar de Tweede Kamer.

Beslispunten

- 8*
1. Bent u akkoord met het verzenden van de evaluatie als bijlage bij de Kamerbrief voor het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024? Over de inhoud van deze Kamerbrief wordt u separaat geïnformeerd.
 2. Bent u akkoord met het openbaar maken van de voorliggende nota, conform beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's?

Kernpunten

- Conform de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 (Nota Deelnemingenbeleid) evalueert de staat het aandeelhouderschap in een staatsdeelneming eens in de zeven jaar, of eerder als daar aanleiding toe is.
- Er is op basis van de evaluatie geen aanleiding om het aandeelhouderschap van de staat in FMO te wijzigen: het huidige staatsaandeel van 51% is voldoende om het publieke belang te borgen.
- De publieke belangen zijn het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling en zelfredzaamheid in lage en middeninkomenslanden. Daarmee wordt bijgedragen aan het nakomen van internationale afspraken, het creëren van nieuwe marktkansen en het versterken van het investeringsklimaat door het scheppen van randvoorwaarden. Bovendien draagt het bij aan de versterking van de internationale reputatie en strategische partnerschappen van Nederland met lage en middeninkomenslanden gebaseerd op wederzijds belang.
- BZ is voor deze evaluatie uitgebreid geconsulteerd en heeft het publiek belang gedefinieerd, conform de Nota Deelnemingenbeleid. FMO heeft feedback geleverd op de toegevoegde waarde van het staatsaandeelhouderschap en het publiek belang. Daarnaast heeft FMO een feitelijke check verricht op de gehele evaluatie. Verder is de evaluatie op volledigheid en juistheid getoetst door BZ en de directies FEZ en DJZ van FIN.

12/6

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

Toelichting

Periodieke evaluatie FMO

- In lijn met de Nota Deelnemingenbeleid vindt er periodiek een aandeelhoudersevaluatie plaats bij alle deelnemingen. Daarbij staat de vraag centraal of het staatsaandeelhouderschap nog steeds gerechtvaardigd is. De vorige evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO vond plaats in 2018. De evaluatieperiode loopt daarom van 2018 t/m 2024.
- De uitkomsten van de evaluatie geven richting aan de toekomst van het aandeelhouderschap in FMO. In principe zijn er twee opties: het behoud van de staatsdeelneming of het (op termijn) afstoten ervan. Bij behoud wordt ook bezien of er aanleiding is om de vorm of de omvang van het aandelenbelang te wijzigen.

Huidige belang van staat in FMO is voldoende

- Uit de evaluatie blijkt dat het nodig is om het staatsaandeelhouderschap in FMO te handhaven voor het borgen van de hierboven benoemde publieke belangen.
- De publieke belangen kunnen onvoldoende via wet- en regelgeving worden geborgd, 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.
- Bovendien zijn publieke belangen omtrent strategische partnerschappen en internationale reputatie van Nederland gebaseerd op vrijwilligheid, gedeelde belangen en wederzijds vertrouwen, wat moeilijk juridisch kan worden afgedwongen.
- Het aandeelhouderschap heeft de gewenste meerwaarde. Dat zit in diverse formele en informele bevoegdheden, waaronder benoemingen, beïnvloeding van de financiële positie en MVO.
- Er bestaat op basis van de bevindingen uit de evaluatie geen aanleiding om de omvang van het aandeelhouderschap te wijzigen. Het huidige staatsaandeel van 51% is voldoende om het publieke belang te borgen.

Verdere proces

- Indien u instemt met het verzenden, wordt de evaluatie met de Tweede Kamer gedeeld. De evaluatie wordt dan vóór het zomerreces gelijktijdig met het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 aan de Kamer aangeboden.

Communicatie

Geen aanvullende communicatie voorzien.

Politiek/bestuurlijke context

Niet van toepassing.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



TER BESLISSING

Aan de minister 24/6

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

Generale Thesaurie
Directie Deelnemingen

Persoonsgegevens

nota

Jaarverslag Beheer staatsdeelnemingen 2024

Dank voor het werk

Aanleiding

Het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 is gereed. U heeft hier eerder een nota over ontvangen (bijlage 11). In overleg met de directie Communicatie is het voorwoord aangepast. Met deze nota vragen wij uw akkoord voor verzending naar de Tweede en Eerste Kamer en publicatie. Tevens vragen wij uw akkoord voor verzending van een aantal andere stukken. Hiervan zijn de evaluatie van FMO en de evaluatie van het verkooptraject van a.s.r. in parallelle nota's ter akkoord aan u voorgelegd (DLN 144980 en DLN 108479). De (concept-)evaluaties zijn als bijlage bij deze nota toegevoegd.

Datum

11 juni 2025

Notanummer

2025-0000175586

Bijlagen

1. Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024
2. Aanbiedingsbrief Tweede Kamer
3. Aanbiedingsbrief Eerste Kamer
4. Jaarverslag Invest-NL
5. Jaarverslag Invest International
6. Evaluatie FMO
7. Concept evaluatie verkooptraject a.s.r.
8. Nota accenten MVO
9. Handboek MVO
10. Voorwoord
11. eerdere nota

Beslispunten

Minister

- Bent u akkoord met het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 (bijlage 1)? Zo ja, dan vragen wij u de aanbiedingsbrieven aan de Tweede Kamer en Eerste Kamer te ondertekenen (bijlagen 2 en 3).
 - In overleg met de directie communicatie zijn enkele wijzigingen in het voorwoord aangebracht. Deze wijzigingen zijn verwerkt in het voorwoord in bijlage 10.
- Bent u akkoord met verzending van het jaarverslag van Invest-NL, het jaarverslag van Invest International, de evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO en de evaluatie van het verkooptraject a.s.r. (bijlagen 4 t/m 7)?
- Bent u akkoord met een nieuwe verantwoordingscyclus bestaande uit twee brieven per jaar? In het voorjaar wordt teruggekeken op de invulling van de diverse aandeelhoudersbevoegdheden, in het najaar wordt vooruitgekeken naar het beheer van staatsdeelnemingen in het komende jaar.
- Bent u akkoord met het openbaar maken van de eerdere nota over MVO (bijlage 8), bijlage 11, de nota's over FMO en a.s.r. die parallel voorliggen en de nu voorliggende nota, conform de beleidslijn openbaarmaking nota's?

Staatssecretaris

- Bent u akkoord met de passages over Nederlandse Loterij en Holland Casino in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 (bijlage 1)? In onderstaande tabel zijn de relevante passages uitgelicht.
- Bent u akkoord met het openbaar maken van de nu voorliggende nota, conform de beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's?

Hoofdstuk	Onderwerp	Relevante pagina's
	Voorwoord	3
2	Belangrijke gebeurtenissen	8
3	Invulling aandeelhouderschap	12, 13, 15, 17, 20-26, 28
4	Factsheet Holland Casino	51-54
4	Factsheet Nederlandse Loterij	65-68

Toelichting

Inhoud Kamerbrief

- Conform uw toezegging in het CD Staatsdeelnemingen van 22 mei 2024 is in de brief een verwijzing opgenomen naar de Nota Deelnemingenbeleid 2022 en het handboek Financiële Positie waarin het dividendbeleid voor de deelnemingen wordt toegelicht.
- Met de motie Teunissen is de regering verzocht om niet te besluiten om de dividenduitkering van Schiphol te verlagen van 60% naar 30%, maar dit geld te investeren in basisvoorzieningen. U geeft in de Kamerbrief aan dat u geen ruimte ziet om op basis van hoger dan geraamde dividendinkomsten uit Schiphol extra intensiveringen in de rijksbegroting te doen. Hiermee voert u deze motie dus niet uit. In de regel meldt u het niet-uitvoeren van een motie in de ministerraad.
- Om de taakstelling op apparaatskosten te realiseren wordt, met uw akkoord, vanaf volgend jaar geen Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen meer uitgebracht. De verantwoording over de invulling van het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen geschiedt vanaf volgend jaar via twee brieven:
 - Een brief aan het einde van het voorjaar waarin wordt teruggekeken op de invulling van de diverse aandeelhoudersbevoegdheden in het vorige jaar.
 - Een brief aan het einde van het najaar waarin vooruit wordt gekeken naar de ontwikkelingen in het beheer van de staatsdeelnemingen in het volgende jaar.
- Dit is in lijn met de verplichtingen omtrent de informatieverstrekking over de belangen in privaatrechtelijke rechtspersonen van de staat uit artikel 4.8 lid 1.a. van de Comptabiliteitswet.
- De jaarverslagen van Invest-NL en Invest International moeten als bijlage bij de Kamerbrief aan de Tweede Kamer en Eerste Kamer verzonden worden. Deze verplichting vloeit voort uit artikel 8.2 van de Machtigingswet oprichting Invest-NL en artikel 8.2 van de Machtigingswet oprichting Invest International.
- De evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO wordt toegevoegd als bijlage bij de Kamerbrief. Uit de evaluatie blijkt dat het nodig blijft om het aandeelhouderschap in FMO te handhaven voor het borgen van de publieke belangen die FMO vertegenwoordigt. Het aandeelhouderschap heeft ook over de periode 2018-2024 de gewenste toegevoegde waarde gehad.
- De evaluatie van het verkooptraject van a.s.r. wordt ook toegevoegd als bijlage bij de Kamerbrief. Uit deze evaluatie blijkt dat a.s.r. stevast een positief financieel resultaat heeft gepresenteerd, voor en na de privatisering. Daarnaast zijn de maatschappelijke prestaties van a.s.r. na de privatisering tenminste vergelijkbaar met andere ondernemingen in de sector. De conclusies worden in deze Kamerbrief opgenomen.
- De brieven voor de Tweede Kamer en Eerste Kamer zijn identiek.

Inhoud jaarverslag

- Het jaarverslag beschrijft de belangrijkste gebeurtenissen voor de staatsdeelnemingen in 2024 en de wijze waarop de aandeelhoudersrol is ingevuld. Hieronder volgen enkele belangrijke onderdelen uit het jaarverslag:
 - In het voorwoord geeft u een algemene beschouwing hoe de staatsdeelnemingen hebben gepresteerd in 2024.
 - In hoofdstuk 1 wordt kort stilgestaan bij de verschillende soorten deelnemingen.
 - In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste ontwikkelingen bij staatsdeelnemingen uitgelicht, namelijk:
 - Aandelen Dodewaard overgenomen door de staat en overgedragen aan COVRA;
 - Verhoging van kansspelbelasting leidt tot reorganisaties bij Holland Casino;
 - Extra kernkapitaal voor Invest-NL en Invest International zorgt voor versteviging van het bedrijfsleven;
 - Kabinet stelt een lening van € 25 miljard ter beschikking aan staatsdeelneming TenneT.
 - In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op hoe de staat het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen invult. Het hoofdstuk gaat daarbij in op de volgende onderwerpen:
 - Publiek aandeelhouderschap en de evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO;
 - Zeggenschap en corporate governance;
 - Strategie;
 - Investeringsmet daarbij de goedgekeurde investeringen in 2024;
 - Benoemingen;
 - Beloningsbeleid;
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen;
 - Financiële positie en resultaten van de staatsdeelnemingen in 2024.
 - Hoofdstuk 4 bestaat uit factsheets per staats- en beleidsdeelneming met informatie over het aandeelhouderschap, publiek belang, goed ondernemingsbestuur, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het behoud van het maatschappelijk vermogen.
 - De factsheets van de beleidsdeelnemingen stuurt u mede namens de relevante bewindspersonen, zijnde de minister van Economische Zaken, de minister van Klimaat en Groene Groei, de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Herzien handboek maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

- Met de nota 'Accenten MVO-beleid staatsdeelnemingen vanaf 2025' (531437DLN, bijlage 8) heeft u ingestemd met nieuwe accenten voor het MVO-beleid voor de staatsdeelnemingen. Deze nieuwe accenten zijn:
 - het publieke belang van de deelnemingen is leidend voor MVO;
 - minder nadruk op de koplopersrol van deelnemingen;
 - verantwoordelijkheid voor de invulling van MVO-doelstellingen nadrukkelijker bij het bestuur van de deelnemingen leggen.
- Op basis van deze accenten en nieuwe Europese regelgeving is het handboek MVO aangepast (bijlage 9). Dit aangepaste handboek wordt geüpload op het

Dashboard Staatsdeelnemingen, maar niet meegestuurd met de Kamerbrief.
Dit is gebruikelijk.

Communicatie

- Het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 wordt geplaatst op rijksoverheid.nl. Daarnaast maken we een bericht voor op het LinkedIn kanaal van het ministerie van Financiën. Daarin wordt het publieke belang van de deelnemingen benadrukt.
- Het voorwoord is door dCOMM met u besproken en op basis hiervan aangepast. Het voorwoord is terughoudender van toon i.v.m. de demissionaire status van het kabinet. Er ligt minder nadruk op strategische autonomie en op beleidsinitiatieven en meer op de wens om waar mogelijk stappen terug te doen (ABN AMRO en TenneT).

Politiek/bestuurlijke context

- N.v.t.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

Doc nr.	Datum	Titel doc.
1	14-11-2024	Nota - min - MVO - Accenten MVO-beleid staatsdeelnemingen vanaf 2025
2	11-6-2025	Nota - stasFBD - Jaarverslag Beheer staatsdeelnemingen 2024
3	12-6-2025	Nota - min - Evaluatie verkooptraject a.s.r.



TER BESLISSING – REACTIE GEWENST VRIJDAG 22 NOVEMBER

Aan
de minister

22/11

Dank! pas op dat toen over mvo
niet te negatief wordt, gaat om
proportionaliteit, niet om onwenselijkheid.

nota

MVO - Accenten MVO-beleid staatsdeelnemingen vanaf
2025

Generale Thesaurie
Deelnemingen

Persoonsgegevens

Aanleiding

In verband met vragen uit het schriftelijk overleg *Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen* hebben wij met u gesproken over de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022 (hierna: Nota 2022). U gaf aan de Nota 2022 niet te willen wijzigen, maar accenten te willen leggen bij de uitvoering ervan. We hebben deze accenten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) uitgewerkt en lichten dat in deze nota toe.

Datum

14 november 2024

Notanummer

2024-0000531437

Bijlagen

1. Kamerbrief Nota Deeln
2. Overzicht: Accenten MVO
3. Data-uitvraag peeranal

Beslispunten

Kunt u zich vinden in de voorgestelde accenten voor het MVO-beleid staatsdeelnemingen?

Kernpunten

- Op basis van het gesprek met u (zie bijlage 1) stellen wij voor binnen de MVO-beleidsdoelen uit de nota 2022 drie accenten te leggen in het MVO-beleid:
 1. het publieke belang van de deelnemingen is leidend voor MVO;
 2. minder nadruk voor de koplopersrol van deelnemingen;
 3. verantwoordelijkheid voor de invulling van MVO-doelstellingen nadrukkelijker bij het bestuur van de deelnemingen leggen.
- De MVO-beleidsdoelen worden in het Handboek MVO beleid uit 2023 vertaald in drie stappen. Deze stappen brengen we in lijn met deze accenten.
- Bij het opstellen van het MVO-beleid (stap 1) kunnen bepaalde verwachtingen komen te vervallen omdat deze vanuit Europese wetgeving reeds verplicht worden. Dit gaat bijvoorbeeld om het rapporteren over bepaalde MVO-informatie of het gebruik van wetenschappelijke onderbouwing van klimaatdoelen, zoals het *Science-based target initiative* (SBTi).
- Bij het monitoren van het MVO-beleid (stap 2) houden wij vast aan het invullen van het MVO-beleid via de aandeelhoudersbevoegdheden (benoemingen, beloningen, strategie, investeringen) en zullen we in de reguliere gesprekken met deelnemingen voornamelijk suggesties doen en vragen stellen in plaats van wensen of eisen op tafel te leggen.
- Bij het rapporteren over het MVO-beleid (stap 3) beperken we het aantal indicatoren waarover in het dashboard staatsdeelnemingen en het jaarverslag staatsdeelnemingen gerapporteerd wordt.
- Na uw akkoord zullen we deze accentverschillen gebruiken voor de uitvoering van het MVO-beleid voor staatsdeelnemingen en gebruiken als basis voor advisering tijdens het commissiedebat staatsdeelnemingen op 28 november a.s.

Toelichting

1. Accenten MVO-beleid (Nota 2022, Handboek MVO Deelnemingen 2023)

- De drie voorgestelde accenten op het gebied van MVO-beleid zijn als volgt uitgewerkt:
 1. Het publieke belang van de staatsdeelneming is leidend. Waar het publieke belang en MVO-doelstellingen botsen, weegt het publieke belang zwaarder. Waar mogelijk zoeken we naar versterking van het verband tussen het publieke belang en MVO-doelstellingen.
 2. We leggen minder nadruk op de koplopersrol die we van deelnemingen verwachten. We richten ons erop dat deelnemingen gedegen invulling geven aan de MVO-regelgeving en het eigen MVO-beleid uitvoeren.
 3. We leggen de verantwoordelijkheid voor de invulling van MVO-doelstellingen nadrukkelijker bij het bestuur van de deelnemingen. Daarom geven we primair invulling aan het MVO-beleid via de aandeelhoudersbevoegdheden. We passen een losser pas-toe-of-leg-uit regime toe, bijvoorbeeld door bepaalde richtlijnen slechts aan te raden in plaats van te vereisen. Hierin zijn we vragend en ondersteund.
- Het kader voor de verdere vertaling van deze accenten naar implementatie van het MVO-beleid is bijgesloten (bijlage 2).

2. Vertaling accenten naar het MVO-beleid

i. Uitvoer accenten bij opstellen van het MVO-beleid

- Het handboek MVO voor staatdeelnemingen omschrijft het opstellen van het MVO-beleid door een deelneming aan de hand van vier stappen. Deze stappen brengen we de komende periode in lijn met nieuwe Europese duurzaamheidsregelgeving.
- De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is van toepassing op vrijwel alle deelnemingen (17 van de 18 permanente deelnemingen) vanaf uiterlijk boekjaar 2026 (rapportage hierover per 1-1-2027). De CSRD is op drie vlakken relevant:
 - De CSRD vereist dat bedrijven MVO-informatie rapporteren. Dit ondervangt onze verwachting dat deelnemingen het Global Reporting Initiative (GRI) toepassen (1.1) en onze extra aandacht voor transparantie (1.3).
 - De CSRD vereist van bedrijven dat zij een materialiteitstoets uitvoeren om te bepalen wat relevante MVO-doelstellingen zijn. Dit ondervangt onze verwachting dat deelnemingen dit doen (1.2). Wel willen we deelnemingen vragen deze toets uit te voeren in lijn met de publieke belangen die ze borgen.
 - De CSRD vereist op wetenschap gebaseerde doelstellingen. Dit kunnen doelstellingen in lijn met het SBTi zijn, maar ook in lijn met andere doelstellingen. Deze ruimte willen we ook aan deelnemingen bieden (1.4). Eind 2023 hadden 7 uit 18 deelnemingen door de SBTi-geverifieerde doelstellingen.
- De Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) vraagt van 10 van de 18 permanente deelnemingen dat zij uiterlijk medio 2029 gepaste zorgvuldigheid op MVO-gebied toepassen. Wij stellen voor om onze verwachtingen op dit terrein te behouden. Hierdoor bereiden niet alleen de deelnemingen voor wie dit verplicht wordt zich op deze regelgeving voor, maar versterken ook de andere deelnemingen hun beleid rond gepaste

zorgvuldigheid (schuingedrukt in 1.1.). We sluiten ons beleid zo veel als mogelijk aan op de CSDDD.

- We houden voor nu vast aan de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen, de UN Guiding Principles for Business & Human Rights en de Tax Governance Code omdat deze concrete, breed gedeelde, handvatten bieden voor deelnemingen om hun MVO-beleid in te vullen.

ii. Uitvoer accenten bij monitoren van het MVO-beleid

- Het handboek omschrijft het monitoren van het MVO-beleid van een deelneming aan de hand van drie stappen: via de aandeelhoudersbevoegdheden, de reguliere gesprekscyclus met deelnemingen en specifieke instrumenten.
- We willen ons primair richten op het meenemen van MVO binnen de aandeelhoudersbevoegdheden zodat de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van het MVO-beleid nadrukkelijker ligt (2.1).
- De reguliere gesprekscyclus met de deelnemingen speelt hierin een belangrijke rol. We richten ons erop dat deelnemingen serieus invulling geven aan de MVO-regelgeving en een serieus MVO-beleid uitvoeren en leggen minder nadruk op de koplopersrol (2.2).
- Qua instrumenten (2.3) is de transparantiebenchmark opgeheven. De Barometer Culturele Diversiteit van het CBS *kan* dienen als waardevol hulpmiddel voor bestuurders om inzicht te krijgen in de diversiteit van de organisatie (3 uit 18 permanente deelnemingen gebruiken de Barometer nu). De Barometer voorziet werkgevers van anonieme statistieken. We vragen deelnemingen niet meer actief om de Barometer te gebruiken, maar willen deelnemingen die hiervan gebruik maken ondersteunen.
- In de Nota 2022 en het handboek MVO 2023 is een peeranalyse aangekondigd. Het doel van deze analyse is om de positie van deelnemingen ten aanzien van voorlopers op MVO-gebied in hun sector zichtbaar te maken.
- We willen deze peeranalyse aankomend jaar intern uitvoeren om zelf de MVO-prestaties van deelnemingen te monitoren (dit betreft een pilot-fase). De indicatoren van de peeranalyse zijn in lijn met de (nieuwe) accenten van het MVO-beleid. Zie bijlage 3 voor de indicatoren van de peeranalyse.
- De data-uitvraag voor de peeranalyse vervangt het huidige monitoringsinstrumentarium. Deze monitor bestond in het verslagjaar 2023 uit 40 indicatoren terwijl de data-uitvraag voor de peeranalyse er uit 14 bestaat. Deze 14 indicatoren zijn zo veel als mogelijk gebaseerd op wettelijke transparantievereisten. Zo worden administratieve lasten voor deelnemingen beperkt.

iii. Uitvoer accenten bij rapporteren MVO-beleid

- De rapportage over het MVO-beleid bestaat uit twee onderdelen; het jaarverslag beheer staatsdeelnemingen en het dashboard staatsdeelnemingen.
- In het dashboard en het jaarverslag willen we uitgaan van de nieuwe data-uitvraag die in het kader van de peeranalyse wordt gedaan om administratieve lasten voor de deelnemingen te beperken. Dit betekent dat we sommige onderdelen van het dashboard en het jaarverslag aanpassen aan de nieuwe data-uitvraag. Hierin hebben we rekening gehouden met de historische vergelijkbaarheid van cijfers.
- Verder willen we het aantal datapunten in het jaarverslag ook terugbrengen in lijn met de bredere ambitie voor een gericht en kort jaarverslag. Ook willen we onderzoeken hoe we publieke belangen i.r.t. MVO die deelnemingen

vertegenwoordigen een betere plek in het jaarverslag kunnen geven. Dit valt buiten de scope van deze nota.

- In het jaarverslag stellen we voor om over zes indicatoren te rapporteren;
 - twee op het vlak van goed werkgeverschap, namelijk de voortgang op het Plan van Aanpak i.h.k.v. het Charter Diversiteit en ziekteverzuim (tegenover zes vorig jaar);
 - twee op het vlak van klimaat en milieu, namelijk scope 1, 2 en 3 emissies en het *Net Zero*-doeljaar (tegenover drie vorig jaar);
 - één op het vlak van mensenrechten, namelijk de uitvoering van de OESO-richtlijnen (gelijk met vorig jaar);
 - één op het vlak van financiële transparantie en anticorruptie, namelijk het onderschrijven van de Tax Governance Code (gelijk met vorig jaar).
- Voor het dashboard stellen we voor om over vier indicatoren te rapporteren, namelijk:
 - Plan van Aanpak – Charter Diversiteit;
 - Emissiereductie scope 1, 2 en 3;
 - Uitvoering OESO-richtlijnen;
 - Onderschrijven Tax Governance Code.
- Overige indicatoren zouden we niet meer opnemen omdat ze minder toevoegen aan het overzicht.

Communicatie

Op dit moment niet aan de orde. Indien er vragen komen over het monitoren, rapporteren of handhaven van het MVO-beleid staatsdeelnemingen zullen we met COMM een woordvoeringslijn o.b.v. deze accenten opstellen.

Politiek/bestuurlijke context

Deze accenten zijn in lijn met uw beantwoording van het schriftelijk overleg *Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen* en uw oplegbrief met accenten voor het brede deelnemingenbeleid.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



T.O. Gelezen 17/6/2025

TER BESLISSING

Aan

de minister

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

Generale Thesaurie
Directie Deelnemingen

Persoonsgegevens

nota

Jaarverslag Beheer staatsdeelnemingen 2024

Aanleiding

Het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 is gereed. Met deze nota vragen wij uw akkoord voor verzending naar de Tweede en Eerste Kamer en publicatie. Tevens vragen wij uw akkoord voor verzending van een aantal andere stukken. Hiervan liggen de evaluatie van FMO en de evaluatie van het verkooptraject van a.s.r. in parallelle nota's ter akkoord aan u voor (DLN 144980 en DLN 108479). De (concept-)evaluaties zijn als bijlage bij deze nota toegevoegd.

Beslispunten

Minister

- Bent u akkoord met het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 (bijlage 1)? Zo ja, dan vragen wij u de aanbiedingsbrieven aan de Tweede Kamer en Eerste Kamer te ondertekenen (bijlagen 2 en 3).
- Bent u akkoord met verzending van het jaarverslag van Invest-NL, het jaarverslag van Invest International, de evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO en de evaluatie van het verkooptraject a.s.r. (bijlagen 4 t/m 7)?
- Bent u akkoord met een nieuwe verantwoordingscyclus bestaande uit twee brieven per jaar? In het voorjaar wordt teruggekeken op de invulling van de diverse aandeelhoudersbevoegdheden, in het najaar wordt vooruitgekeken naar het beheer van staatsdeelnemingen in het komende jaar.
- Bent u akkoord met het openbaar maken van de eerdere nota over MVO (bijlage 8), de nota's over FMO en a.s.r. die parallel voorliggen en de nu voorliggende nota, conform de beleidslijn openbaarmaking nota's?

Staatssecretaris

- Bent u akkoord met de passages over Nederlandse Loterij en Holland Casino in het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 (bijlage 1)? In onderstaande tabel zijn de relevante passages uitgelicht.
- Bent u akkoord met het openbaar maken van de nu voorliggende nota, conform de beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's?

Hoofdstuk	Onderwerp	Relevante pagina's
	Voorwoord	3
2	Belangrijke gebeurtenissen	8
3	Invulling aandeelhouderschap	12, 13, 15, 17, 20-26, 28
4	Factsheet Holland Casino	51-54
4	Factsheet Nederlandse Loterij	65-68

Datum

11 juni 2025

Notanummer

2025-0000159002

Bijlagen

- Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024
- Aanbiedingsbrief Tweede Kamer
- Aanbiedingsbrief Eerste Kamer
- Jaarverslag Invest-NL
- Jaarverslag Invest International
- Concept evaluatie FMO
- Concept evaluatie verkooptraject a.s.r.
- Nota accenten MVO
- Handboek MVO

Akkoord.

Toelichting

Inhoud Kamerbrief

- Conform uw toezegging in het CD Staatsdeelnemingen van 22 mei 2024 is in de brief een verwijzing opgenomen naar de Nota Deelnemingenbeleid 2022 en het handboek Financiële Positie waarin het dividendbeleid voor de deelnemingen wordt toegelicht.
- Om de taakstelling op apparaatskosten te realiseren wordt, met uw akkoord, vanaf volgend jaar geen Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen meer uitgebracht. De verantwoording over de invulling van het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen geschiedt vanaf volgend jaar via twee brieven:
 - Een brief aan het einde van het voorjaar waarin wordt teruggekeken op de invulling van de diverse aandeelhoudersbevoegdheden in het vorige jaar.
 - Een brief aan het einde van het najaar waarin vooruit wordt gekeken naar de ontwikkelingen in het beheer van de staatsdeelnemingen in het volgende jaar.
- Dit is in lijn met de verplichtingen omtrent de informatieverstrekking over de belangen in privaatrechtelijke rechtspersonen van de staat uit artikel 4.8 lid 1.a. van de Comptabiliteitswet.
- De jaarverslagen van Invest-NL en Invest International moeten als bijlage bij de Kamerbrief aan de Tweede Kamer en Eerste Kamer verzonden worden. Deze verplichting vloeit voort uit artikel 8.2 van de Machtigingswet oprichting Invest-NL en artikel 8.2 van de Machtigingswet oprichting Invest International.
- De evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO wordt toegevoegd als bijlage bij de Kamerbrief. Uit de evaluatie blijkt dat het nodig blijft om het aandeelhouderschap in FMO te handhaven voor het borgen van de publieke belangen die FMO vertegenwoordigt. Het aandeelhouderschap heeft ook over de periode 2018-2024 de gewenste toegevoegde waarde gehad.
- De evaluatie van het verkooptraject van a.s.r. wordt ook toegevoegd als bijlage bij de Kamerbrief. Uit deze evaluatie blijkt dat a.s.r. stevast een positief financieel resultaat heeft gepresenteerd, voor en na de privatisering. Daarnaast zijn de maatschappelijke prestaties van a.s.r. na de privatisering tenminste vergelijkbaar met andere ondernemingen in de sector. De conclusies worden in deze Kamerbrief opgenomen.
- De brieven voor de Tweede Kamer en Eerste Kamer zijn identiek.

Inhoud jaarverslag

- Het jaarverslag beschrijft de belangrijkste gebeurtenissen voor de staatsdeelnemingen in 2024 en de wijze waarop de aandeelhoudersrol is ingevuld. Hieronder volgen enkele belangrijke onderdelen uit het jaarverslag:
 - In het voorwoord geeft u een algemene beschouwing hoe de staatsdeelnemingen hebben gepresteerd in 2024.
 - In hoofdstuk 1 wordt kort stilgestaan bij de verschillende soorten deelnemingen.
 - In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste ontwikkelingen bij staatsdeelnemingen uitgelicht, namelijk:
 - Aandelen Dodewaard overgenomen door de staat en overgedragen aan COVRA;
 - Verhoging van kansspelbelasting leidt tot reorganisaties bij Holland Casino;
 - Extra kernkapitaal voor Invest-NL en Invest International zorgt voor versteviging van het bedrijfsleven;

- Kabinet stelt een lening van € 25 miljard ter beschikking aan staatsdeelneming TenneT.
- In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op hoe de staat het aandeelhouderschap in de staatsdeelnemingen invult. Het hoofdstuk gaat daarbij in op de volgende onderwerpen:
 - Publiek aandeelhouderschap en de evaluatie van het aandeelhouderschap in FMO;
 - Zeggenschap en corporate governance;
 - Strategie;
 - Investerings met daarbij de goedgekeurde investeringen in 2024;
 - Benoemingen;
 - Beloningsbeleid;
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen;
 - Financiële positie en resultaten van de staatsdeelnemingen in 2024.
- Hoofdstuk 4 bestaat uit factsheets per staats- en beleidsdeelneming met informatie over het aandeelhouderschap, publiek belang, goed ondernemingsbestuur, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het behoud van het maatschappelijk vermogen.
- De factsheets van de beleidsdeelnemingen stuurt u mede namens de relevante bewindspersonen, zijnde de minister van Economische Zaken, de minister van Klimaat en Groene Groei, de minister van Infrastructuur en Waterstaat en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Herzien handboek maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

- Met de nota 'Accenten MVO-beleid staatsdeelnemingen vanaf 2025' (531437DLN, bijlage 8) heeft u ingestemd met nieuwe accenten voor het MVO-beleid voor de staatsdeelnemingen. Deze nieuwe accenten zijn:
 - het publieke belang van de deelnemingen is leidend voor MVO;
 - minder nadruk op de koplopersrol van deelnemingen;
 - verantwoordelijkheid voor de invulling van MVO-doelstellingen nadrukkelijker bij het bestuur van de deelnemingen leggen.
- Op basis van deze accenten en nieuwe Europese regelgeving is het handboek MVO aangepast (bijlage 9). Dit aangepaste handboek wordt geüpload op het Dashboard Staatsdeelnemingen, maar niet meegestuurd met de Kamerbrief. Dit is gebruikelijk.

Communicatie

Het Jaarverslag Beheer Staatsdeelnemingen 2024 wordt geplaatst op rijksoverheid.nl. Daarnaast maken we een bericht voor op het LinkedIn kanaal van het ministerie van Financiën. Daarin wordt het publieke belang van de deelnemingen benadrukt. Het voorwoord van het jaarverslag wordt nog met u besproken.

Politiek/bestuurlijke context

Niet van toepassing.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



TER BESLISSING

Aan

de minister

23/6

**Generale Thesaurie
Deelnemingen**

Persoonsgegevens

nota

Evaluatie verkooptraject a.s.r.

Datum

12 juni 2025

Notanummer

2025-0000108479

Bijlagen

1. Evaluatie verkooptraject
2. Financiële indicatoren a

Aanleiding

Bij de aankondiging van het verkooptraject van verzekeraar a.s.r. Nederland N.V. (hierna: a.s.r.) in november 2015 is toegezegd na afronding te evalueren. Wij hebben deze evaluatie onlangs uitgevoerd omdat deze ook zag op de periode na het verkooptraject.

Beslispunten

- Indien u geen aandachtspunten heeft bij de evaluatie van het verkooptraject, vragen wij uw akkoord op de passage voor de Kamerbrief bij het Jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2024 (zie onder toelichting), waarmee de toezegging wordt afgerond.
- Graag uw akkoord voor het openbaar maken van de nu voorliggende nota conform de beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's.

Kernpunten

- a.s.r. is met de nationalisatie van het Nederlandse deel van Fortis in 2008 in handen gekomen van de staat. In 2015 is besloten a.s.r. naar de beurs te brengen. Midden 2016 vond de beursgang plaats en eind 2017 was het staatsbelang volledig afgebouwd.
- In 2015 is toegezegd de evaluatie te richten op een vergelijking van de prestaties van a.s.r. voor en na de beursgang, in vergelijking met andere Nederlandse verzekeraars, en in de evaluatie aandacht te hebben voor de maatschappelijke rol van a.s.r. en het klantbelang.
- De toezegging omvat ook dat de Kamer wordt geïnformeerd over de resultaten van de evaluatie. De Kamerbrief bij het Jaarverslag beheer staatsdeelnemingen is hier ons inziens een goede plek voor. In de toelichting vindt u een tekst voor de brief waarin de conclusies worden samengevat. De evaluatie wordt als bijlage bij deze brief gevoegd.
- Uit de evaluatie blijkt dat a.s.r. stevast een positief resultaat presenteerde, voldeed aan de prudentiële Solvency-vereisten en positieve krediet-beoordelingen kreeg. Na de privatisering heeft a.s.r. een hoger rendement op het eigen vermogen en hogere dividenduitkeringen gerealiseerd.
- Voor de privatisering is, mede op verzoek van de staat, in de statuten vastgelegd dat het algemeen belang van de samenleving één van de belangen is die a.s.r. dient te behartigen. Uit de evaluatie van de maatschappelijke prestaties blijkt dat a.s.r. dit beleid heeft doorgezet na de beursgang. De

20/6

maatschappelijke prestaties zijn ten minste vergelijkbaar met andere ondernemingen in de sector.

Toelichting

- In het besliskader voor privatisering en verzelfstandiging overheidsdiensten¹ is een aanbeveling opgenomen om na afloop van een privatisering de effecten te evalueren. In het besliskader wordt hierbij een termijn van vijf jaar genoemd. De huidige evaluatie is afgerond ruim zeven jaar na afronding van de privatisering zodat ook de financiële en maatschappelijke prestaties van a.s.r. na de privatisering meegenomen konden worden. Hierdoor is de termijn van vijf jaar niet gehaald.
- Dit was het laatste openstaande punt met betrekking tot het aandeelhouderschap in a.s.r. De evaluatie levert geen aanleiding op voor verder vervolg.
- Voor deze evaluatie zijn niet de kaders uit het besliskader privatisering en verzelfstandiging overheidsdiensten gebruikt omdat er geen overheidsdienst is geprivatiseerd en de borging van het publieke belang door wet- en regelgeving niet veranderd is door deze privatisering. a.s.r. was een bij voorbaat tijdelijke staatsdeelneming die, door het aandeelhouderschap bij NLFI te beleggen, bewust op afstand van de staat stond.
- Deze evaluatie staat geheel los van uw besluit om de Volksbank en NLFI te vragen zich voor te bereiden op een onderhandse verkoop of beursgang van de Volksbank.

Passage Kamerbrief Jaarverslag beheer staatsdeelnemingen 2024

"Bij de start van het verkooptraject van verzekeraar a.s.r. Nederland N.V. (hierna: a.s.r.) in november 2015 heeft de toenmalig minister van Financiën toegezegd het verkoopproces te evalueren en hierbij te richten op de prestaties van a.s.r. voor en na de beursgang in vergelijking met andere Nederlandse verzekeraars. Deze evaluatie is onlangs uitgevoerd. Uit de evaluatie van openbaar beschikbare data blijkt dat de financiële prestaties van a.s.r. voor en na de beursgang positief waren. Het bedrijf presenteerde steevast een positief resultaat, voldeed aan de prudentiële Solvency-vereisten en kreeg een positieve kredietbeoordeling. Uit de evaluatie van de maatschappelijke prestaties blijkt daarnaast dat a.s.r. zijn maatschappelijke beleid heeft doorgezet na de beursgang. De maatschappelijke prestaties zijn ten minste vergelijkbaar met andere ondernemingen in de sector."

Communicatie

- Mocht u hierover vragen krijgen kunt u aangeven dat deze evaluatie losstaat van de ontwikkelingen rond de Volksbank. De conclusies gelden specifiek voor het verkoopproces van a.s.r..

Politiek/bestuurlijke context n.v.t.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Nee, alle informatie in de evaluatie is gebaseerd op openbare bronnen, zoals jaarverslagen van a.s.r.

¹ Dit betreft een besliskader dat is opgesteld door een Parlementaire Onderzoekscommissie van de Eerste Kamer en daarna is overgenomen door het kabinet.