

A photograph of several wind turbines silhouetted against a sunset sky over a body of water. The sky is a mix of blue and orange, with clouds. The water in the foreground is dark with some ripples.

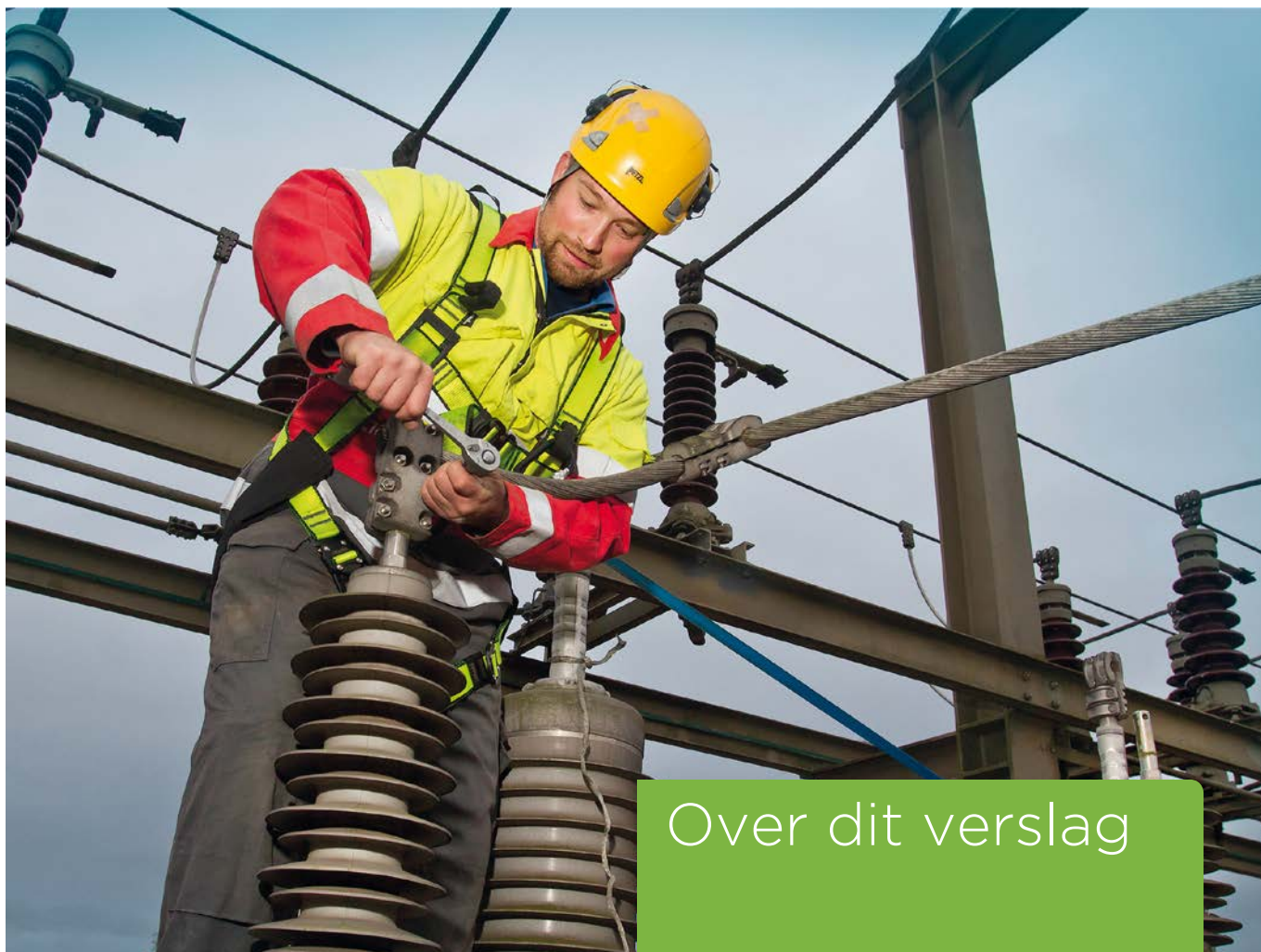
# Energie geef je door

Jaarverslag 2014

**alliander**

# Inhoudsopgave

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Over dit verslag                                               | 3   |
| Over Alliander                                                 | 6   |
| Over ons bedrijf                                               | 7   |
| Onze missie en visie                                           | 10  |
| Trends en marktontwikkelingen                                  | 11  |
| Strategie                                                      | 13  |
| Onze prestaties in 2014                                        | 16  |
| Ons verhaal over 2014                                          | 17  |
| Doelstellingen & prestaties                                    | 20  |
| Klanten                                                        | 22  |
| Medewerkers                                                    | 32  |
| Aandeelhouders en investeerders                                | 39  |
| Wat hebben we geleerd?                                         | 63  |
| Dilemma's                                                      | 65  |
| Verklaring van de Raad van Bestuur                             | 67  |
| Corporate governance                                           | 68  |
| Corporate governance                                           | 69  |
| Personalia RvB                                                 | 75  |
| Personalia RvC                                                 | 77  |
| Verslag van de Raad van Commissarissen                         | 79  |
| Remuneratierapport                                             | 89  |
| Jaarrekening                                                   | 94  |
| Geconsolideerde jaarrekening                                   | 97  |
| Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening                 | 101 |
| Enkelvoudige jaarrekening                                      | 166 |
| Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening                    | 168 |
| Overige informatie                                             | 175 |
| Winstbestemming                                                | 176 |
| Gebeurtenissen na balansdatum                                  | 177 |
| Dochterondernemingen en overige deelnemingen                   | 178 |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant            | 180 |
| Assurance-rapport                                              | 187 |
| Materialiteitstoets                                            | 191 |
| Interactie met stakeholders                                    | 196 |
| Benchmark van onze prestaties                                  | 199 |
| Toelichting CO <sub>2</sub> -uitstoot en reductie-activiteiten | 201 |
| Toelichting risico's                                           | 203 |
| Vijfjarenoverzicht                                             | 206 |
| Begrippen en afkortingen                                       | 207 |

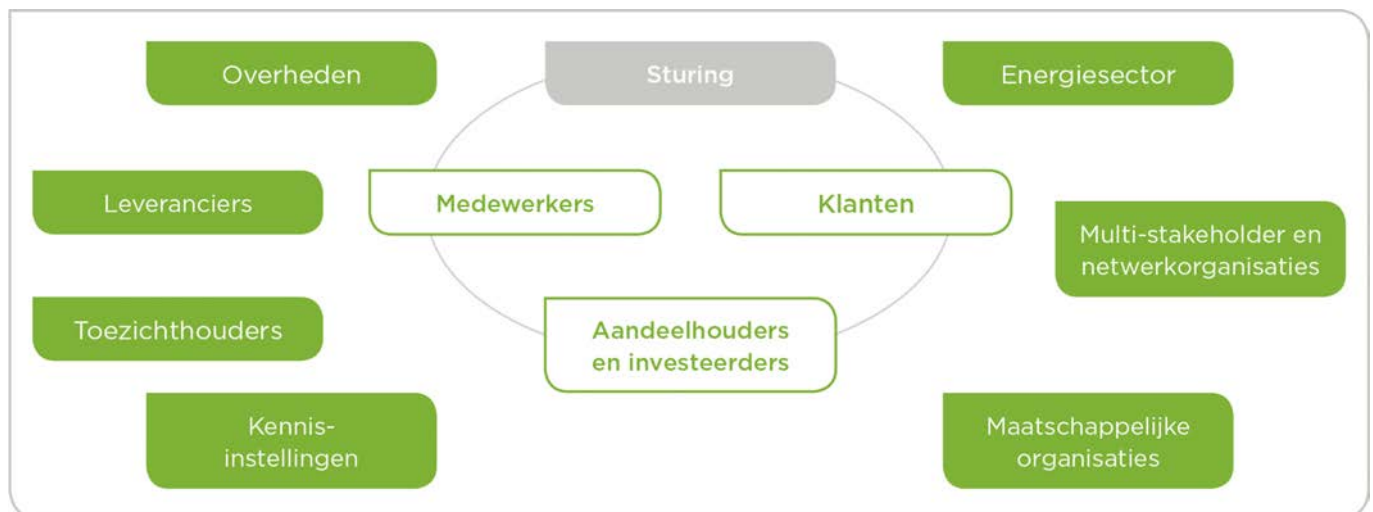


Over dit verslag

# Over dit verslag

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over onze activiteiten in 2014. Transparantie en een open dialoog met stakeholders zijn uitgangspunten bij onze verslaglegging.

Ons jaarverslag is ingedeeld naar de stakeholdergroepen klanten, medewerkers en aandeelhouders en investeerders. Dit sluit aan op het besturingsmodel van Alliander. Met deze én andere stakeholdergroepen zijn wij doorlopend in dialoog. Dit biedt ons de kans om meer inzicht te krijgen in trends en behoeften in de samenleving. Bovendien wisselen we gedachten en ideeën uit en toetsen wij onze voorgenomen beleidskeuzes en beslissingen bij stakeholders. Over de aanpak van de materialiteitstoets bij stakeholders leest u meer in het hoofdstuk [Overige informatie](#).

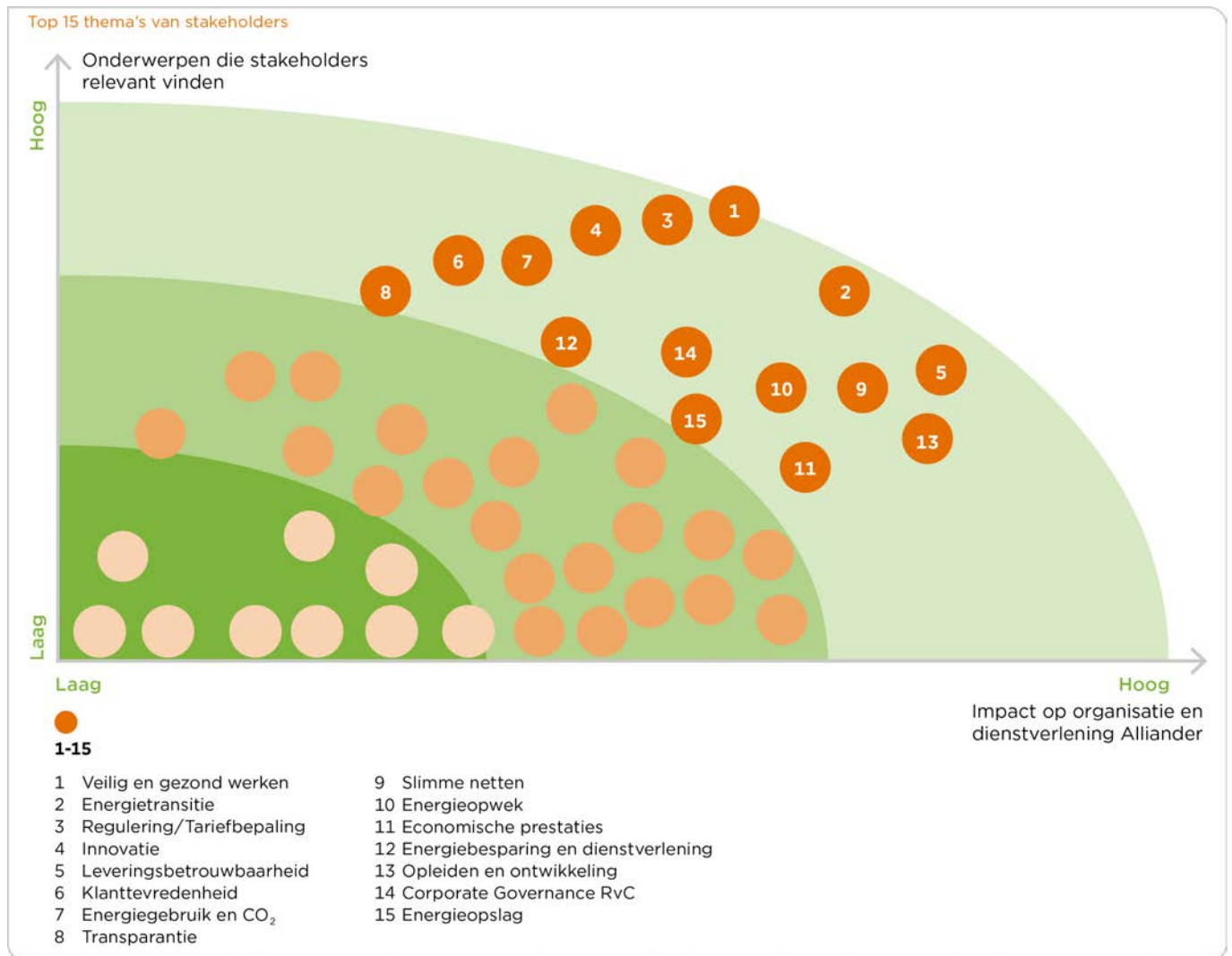


## Stakeholderdialoog als basis voor ons verslag

Aan onze stakeholders hebben we gevraagd over welke onderwerpen wij verantwoording moeten afleggen in het verslag. Hieruit is een lijst van 15 thema's geselecteerd, die de basis vormen voor het jaarverslag. We zien dat onze stakeholders, naast de belangrijke onderwerpen veiligheid en leveringsbetrouwbaarheid, in toenemende mate belangstelling hebben voor onderwerpen als energietransitie en innovatie. Dit komt uitgebreid in ons verslag terug.

Onderstaande afbeelding toont de top 15 van belangrijke thema's voor stakeholders. Online kunt u doorklikken op de thema's voor een toelichting op het betreffende onderwerp, de relatie met onze strategie en de resultaten in 2014.





De complete materialiteitsgrafiek vindt u bij [Overige informatie](#).

## Financiële- en maatschappelijke verantwoording

De financiële informatie in dit jaarverslag is geconsolideerd voor Alliander en alle dochterondernemingen. De financiële verantwoording is in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.

In de maatschappelijke informatie zijn Alliander en de drie belangrijkste dochterondernemingen, te weten Liander, Endinet en Liandon, geconsolideerd. De door de stakeholders aangegeven meest materiële onderwerpen hebben vooral betrekking op de activiteiten van deze bedrijven. Bij de maatschappelijke verantwoording zijn de richtlijnen van het Global Reporting Initiative en het Electric Utilities Sector Supplement gevolgd. Het Alliander jaarverslag 2014 voldoet aan de GRI G4-rapportagerichtlijnen.

## Transparantie

Onze stakeholders hechten, evenals wijzelf, veel waarde aan transparantie. Wij hebben de ambitie om in de verslaggeving tot de koplopers te blijven behoren in de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en het GRI G4-niveau de komende jaren te behouden. Daarnaast wordt in de komende jaren nog meer gewicht toegekend aan de positie van stakeholders door professionalisering van de dialoog die wij met hen voeren. Wij hanteren de Transparantierichtlijn en de voor ons relevante voorschriften uit de Nederlandse Corporate Governance Code en uit het Besluit Corporate Governance 2009.



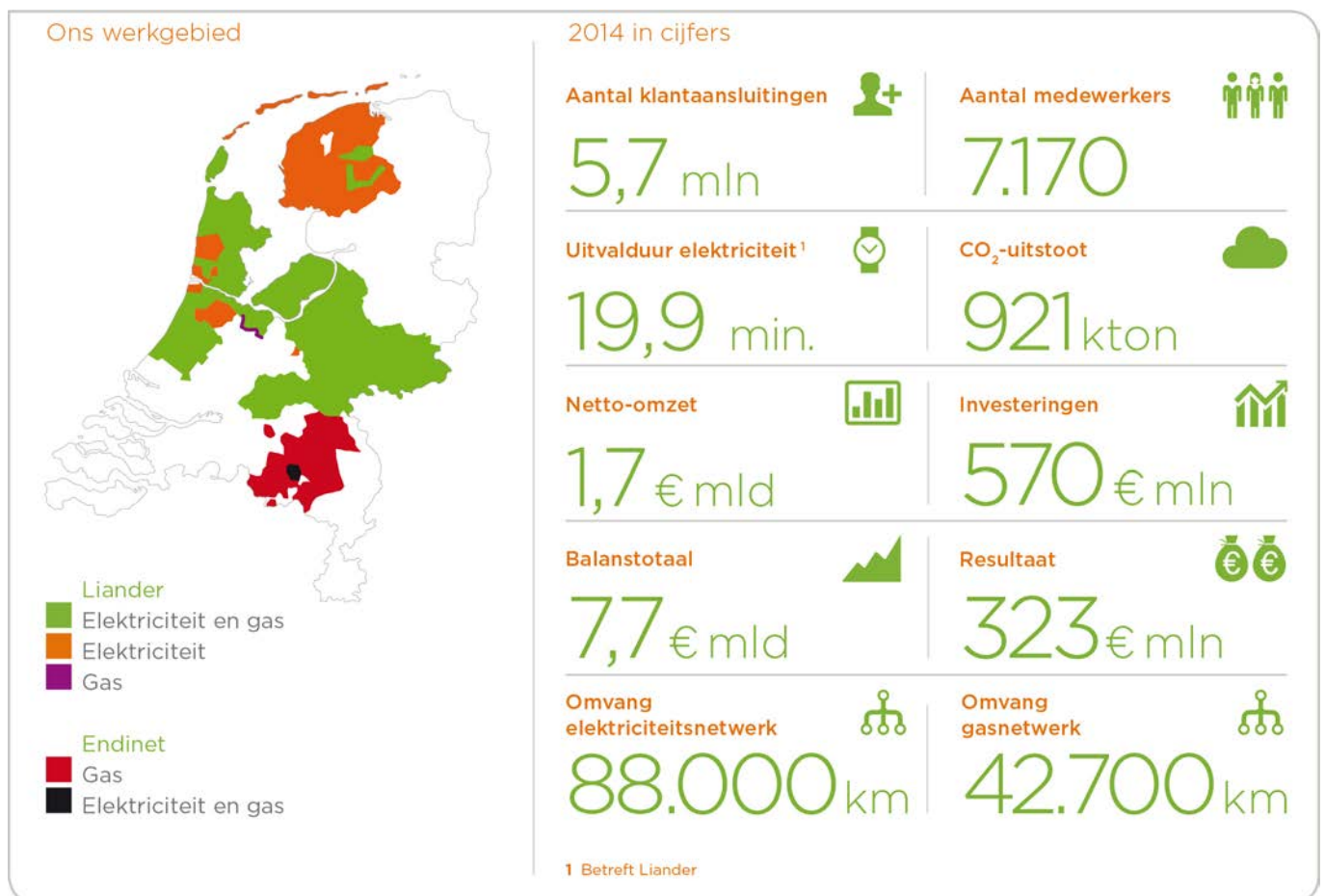
# Over Alliander

# Over ons bedrijf

Alliander is een energienetwerkbedrijf, een groep waarin diverse bedrijven actief zijn. We werken aan de energievoorziening van vandaag én morgen.

Netbeheer is onze belangrijkste activiteit. Onze netbeheerders Liander en Endinet houden de energie-infrastructuur in goede conditie om dagelijks miljoenen consumenten en bedrijven te voorzien van gas en elektriciteit. Liander en Endinet zorgen er voor dat iedereen via onze netwerken toegang tot energie heeft.

Daarnaast ontwikkelt Alliander bedrijfsactiviteiten in nieuwe markten. Hiermee dragen we bij aan de energietransitie, de overgang naar een meer duurzame samenleving.



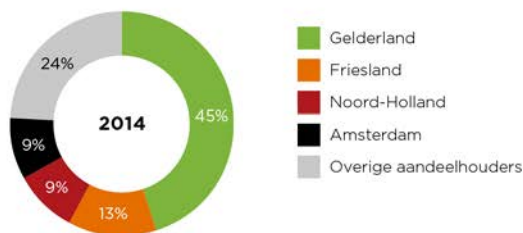
## Organisatiestructuur



Liander en Endinet zijn als netbeheerders onderdeel van Alliander. Liandon is ons kenniscentrum en verantwoordelijk voor een groot deel van de technische innovaties in het transport en de distributie van elektriciteit, gas en warmte.

Aandeelhouders van Alliander zijn Nederlandse provincies en gemeenten. De grootste aandeelhouders zijn de provincies Gelderland, Friesland, Noord-Holland en de gemeente Amsterdam. Kijk voor meer informatie over onze juridische structuur op de website [Alliander.com](http://Alliander.com) of lees meer over ons ondernemingsbestuur in het hoofdstuk [Corporate governance](#).

### Aandeelhouders





## Onze rol in de energiesector

Het grootste deel van de energie die wij regionaal distribueren, komt van de internationale en landelijke energienetten van TenneT en Gasunie. Daarnaast leveren steeds meer consumenten en bedrijven door hen zelf geproduceerde energie aan onze energienetten. Hierdoor wordt de energieketen dynamischer. Alliander zorgt ervoor dat alle energie zo veilig en efficiënt mogelijk wordt gedistribueerd. Bijvoorbeeld van windmolens naar huishoudens of naar laadpunten voor elektrisch vervoer.



# Onze missie en visie



## Missie

Wij streven naar een betere samenleving in de regio's waarmee we zijn verbonden.

## Visie

Het energielandschap verandert. Energie wordt centraal én lokaal geproduceerd en er ontstaan nieuwe energievormen en toepassingen. Ook ontstaat er nieuwe dienstverlening, bijvoorbeeld op het gebied van elektrisch vervoer, energiebesparing, energiemanagement en lokale energieopwekking. Dit stelt andere eisen aan onze infrastructuur, de informatievoorziening en onze samenwerking met partners. Alliander wil in de energietransitie een faciliterende rol vervullen. Wij faciliteren een open energiemarkt en ondersteunen duurzame energiekeuzes van onze klanten en van de regio's waarin we werken.

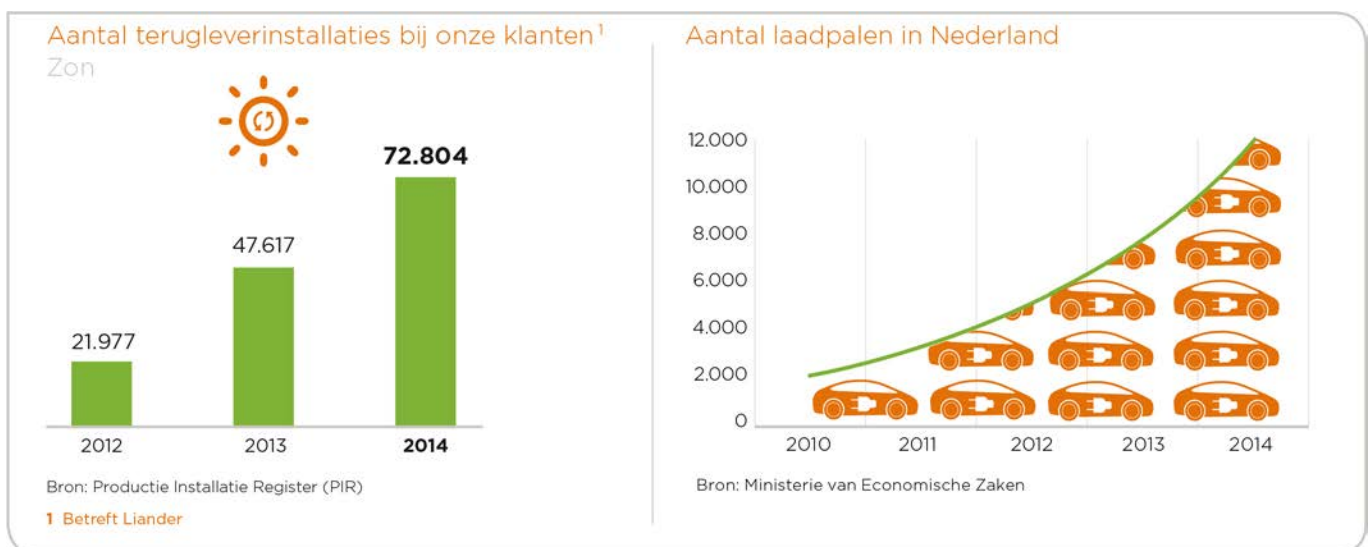
# Trends en marktontwikkelingen

Het is voor Alliander belangrijk om tijdig in te spelen op ontwikkelingen die van invloed zijn op onze klanten en onze activiteiten. In 2014 hebben wij een studie gedaan naar trends die voor veranderingen kunnen zorgen.

## Ontwikkelingen op de energiemarkt

In het dagelijkse leven gebruiken consumenten en bedrijven steeds meer elektrische toepassingen. Zij worden hierdoor afhankelijker van elektriciteit en rekenen er op dat er altijd energie is. Er is bovendien een toenemende focus op duurzaamheid en energiebesparing. Steeds vaker gaan klanten zelf energie produceren. Zij worden naast consument ook producent.

Diverse stakeholders verkennen de mogelijkheden van duurzame energie. We zien dat meer consumenten hun woning verduurzamen. Huizen worden beter geïsoleerd en de aanschaf van zonnepanelen is populair, omdat de prijzen de afgelopen jaren zijn gedaald en de kwaliteit is verbeterd. Door de aangescherpte normen voor nieuwbouw van woningen en gebouwen groeit ook de toepassing van warmtepompen. De verwachting is dat in 2020 zo'n 500.000 woningen met een warmtepomp uitgerust zijn. Ook blijft de populariteit van elektrisch rijden groeien. Fiscale stimulering en de groei van het aantal laadpalen zijn belangrijke stimulansen voor deze markt. We zien dat met name agrarische bedrijven de mogelijkheden verkennen van biogas en zonneweides. Gemeenten zien kansen in de ontwikkeling van warmtenetten, die in hoge mate bijdragen aan lokale en regionale duurzaamheidsdoelstellingen.



## Ontwikkelingen op gebied van politiek en regulering





Er is aandacht voor de uitvoering van het nationale Energieakkoord, waarin afspraken zijn gemaakt over duurzaamheid en energiebesparing. In 2020 moet 14% van alle energie duurzaam worden opgewekt. In 2023 moet dat oplopen tot 16%. Modernisering van de wetgeving helpt ons om als netwerkbedrijf adequaat te kunnen reageren op nieuwe vragen en kansen. Het is de intentie dat in 2015 een integrale herziening van de Elektriciteits- en Gaswet wordt vastgesteld. Hierbij zullen de wetten worden samengevoegd en gemoderniseerd met als hoogste doel een werkend wettelijk kader te bieden voor de gewenste energietransitie. Er ontstaat steeds meer een Europese energiemarkt met toenemende invloed en regelgeving vanuit Europa. Op Europees niveau wordt onder meer gekeken naar de inrichting en taken van netbeheerders en netwerkbedrijven, tarieven en decentrale energieopwekking.

## Ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie

Er ontstaan steeds meer slimme, geautomatiseerde toepassingen in het dagelijks bestaan. De ontwikkelingen op het gebied van ICT en data gaan snel en 'online' wordt steeds meer de standaard in dienstverlening. Met de groei van het mobiele internet en gekoppelde apparaten, ook wel 'the internet of things' genoemd, ontstaan talloze nieuwe mogelijkheden voor producten en diensten. Daarbij groeit eveneens het belang om de privacy zoveel als mogelijk te bewaken. Ook in de bedrijfsvoering en dienstverlening van Alliander spelen ICT en data een steeds belangrijkere rol.

## Onze kansen en uitdagingen

Op basis van de trends en marktontwikkelingen analyseren wij jaarlijks waar onze kansen en uitdagingen liggen. Dit helpt ons in het maken van gerichte beleidskeuzes en afwegingen om een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de energieambities van onze stakeholders.

| Waar liggen onze kansen en uitdagingen?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Sterke punten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevreden klanten</li> <li>• Hoge leveringszekerheid van energie</li> <li>• Goede technische expertise van medewerkers</li> <li>• Aantrekkelijke werkgever</li> <li>• Solide financiële positie</li> <li>• Betrokken bij onze omgeving</li> <li>• Duurzame partner</li> </ul>          |  <p><b>Zwakke punten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkte mogelijkheden tot schaalvoordelen</li> <li>• Hoge CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van energietransport</li> <li>• Snelheid in aanpassingsvermogen bedrijfsprocessen is beperkt</li> <li>• Efficiency in operationele werkzaamheden</li> </ul> |
|  <p><b>Kansen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruilverkaveling en consolidatie</li> <li>• Investeren in telecom en digitalisering</li> <li>• Samenwerking met gemeenten en energiecoöperaties</li> <li>• Investeren in nieuwe markten en start-ups, zoals duurzame gebiedsontwikkeling, elektrische mobiliteit en duurzaam wonen</li> </ul> |  <p><b>Bedreigingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoog tempo van de energietransitie</li> <li>• Invloed van derden op de continuïteit van onze netwerken (bijv. graafschade)</li> <li>• Cybercriminaliteit</li> </ul>                                                                                        |



# Strategie

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen verwachten we dat de energievoorziening in de toekomst fundamenteel anders wordt: duurzamer, flexibeler en met een actieve deelname van onze klanten. Deze ontwikkelingen vragen om een heldere strategie van Alliander. In 2014 hebben wij onze strategie ingedeeld naar drie pijlers, te weten operatie, innovatie en groei.

Wij zijn in een continue dialoog met onze stakeholders. Wij betrekken de overwegingen en verwachtingen van stakeholders bij onze strategische keuzes. Alliander wil hen helpen de energietransitie, de overgang naar een meer duurzame samenleving, te faciliteren. Dit doen we onder meer door bij te dragen aan een open energiemarkt en duurzame energiekeuzes van klanten mogelijk te maken. Het is essentieel dat onze netten tijdig worden aangepast aan ontwikkelingen in de markt. Een sterke en efficiënte organisatie helpt ons om dit te bereiken.

Het onzekere tempo en de reikwijdte van marktontwikkelingen maken het voor ons moeilijk om in te schatten waar en wanneer er aanpassingen in onze netten nodig zijn. Innovatie en inzet van technologie spelen daarom een belangrijke rol in onze strategie. Door proeftuinen op te zetten, te participeren of zelf activiteiten te ontwikkelen, doen we kennis en ervaring op die we gebruiken om onze netten nog beter voor te bereiden op de eisen van de toekomst. We zijn bijvoorbeeld actief op het gebied van slimme netten, laadpaalinfastructuren, marktplatforms om lokaal elektriciteit te verhandelen of alternatieve energiestromen, zoals warmte. Wij zien de noodzaak om hierin te investeren, omdat het groeitempo van de energietransitie de komende jaren mogelijk hoger ligt dan in de afgelopen jaren.

Om deze investeringen betaalbaar te houden, willen we groeien en schaalvoordelen behalen. Samenwerking binnen de sector liggen voor de hand. Voordeel hiervan is dat dit op relatief korte termijn te realiseren is. Samenvattend focust onze strategie zich op drie pijlers: operatie, innovatie en groei, om de energievoorziening voor onze stakeholders ook in de toekomst betrouwbaar en betaalbaar te houden en steeds duurzamer te laten worden.

## Drie strategische pijlers



| Pijler    | Doelstellingen                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Operatie  | Voortdurend beter presteren op dienstverlening, leveringszekerheid en kosten door efficiënter te werken en zaken in één keer goed te doen.                                                                                                         |
| Innovatie | Faciliteren van de verduurzaming van de energiemarkt, energienetten geschikt maken voor duurzame energiebronnen en innovatieve technieken en concepten ontwikkelen.                                                                                |
| Groei     | Groeien om financiële verbeteringen en voldoende slagkracht te bereiken, zodat grote investeringen in de toekomst gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast streven naar risicospreiding, aantrekkelijkheid voor stakeholders en leren van innovaties. |

Door onze strategische keuzes creëren we (maatschappelijke) waarde voor onze stakeholders. Naast het faciliteren van de transitie naar een duurzame energievoorziening geven we ook in onze eigen organisatie invulling aan duurzaamheid. Daarin ligt de nadruk op het reduceren van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, duurzaam inkopen en het voeren van een continue stakeholderdialoog.

## Implementatie en sturing

In het Alliander jaarplan is onze strategie vertaald naar doelen voor de korte termijn. Op basis hiervan maken onze bedrijfsonderdelen in hun plannen inzichtelijk welke bijdrage zij leveren aan onze bedrijfseconomische en maatschappelijke doelstellingen.

De sturing op en de verantwoording over onze doelstellingen maken onderdeel uit van onze corporate governance structuur. Via de planning- en controlcyclus monitoren we de realisatie. Maandelijks worden de belangrijkste prestatie-indicatoren, onderverdeeld naar de stakeholders, gerapporteerd en besproken met de Raad van Bestuur. Ieder kwartaal worden de voortgang van de implementatie van onze strategie en het jaarplan besproken en geëvalueerd met de Raad van Commissarissen.

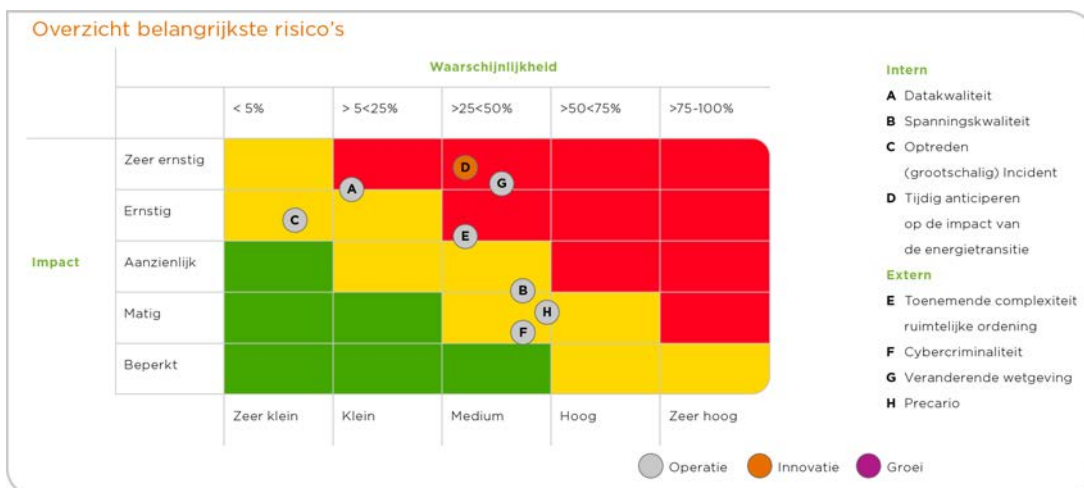
## Risicomanagement

Als integraal onderdeel van 'sturing en verantwoording' managen wij onze risico's. Het zijn onzekerheden die het realiseren van onze strategie en doelstellingen kunnen beïnvloeden. Risico's horen bij ondernemen, maar door hier op een verantwoorde wijze mee om te gaan creëren wij vertrouwen bij onze klanten, medewerkers, aandeelhouders en andere stakeholders. Het helpt Alliander om transparant, betrouwbaar en voorspelbaar te zijn. Ons uitgangspunt voor risico-acceptatie is veiligheid, het borgen van de continuïteit van de elektriciteits- en gasnetwerken en het voldoen aan wet- en regelgeving. Het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's helpt de hele organisatie om op een verantwoorde wijze doelstellingen te bereiken, met onzekerheden om te gaan en integer te handelen. Ieder kwartaal worden de belangrijkste risico's besproken met de Raad van Commissarissen.

### Onze belangrijkste risico's

We volgen de risico's door het jaar heen en nemen steeds de benodigde maatregelen. We maken onderscheid tussen interne risico's die we lopen vanuit ons eigen handelen, en externe risico's die ontstaan vanuit de ontwikkelingen in onze omgeving. De mogelijke impact en de kans van optreden bepalen daarbij wat onze belangrijkste risico's zijn.

Behalve impact op onze doelstellingen kunnen risico's ook financiële impact hebben. We hanteren hiervoor bandbreedtes (over een periode van vijf jaar): risico's boven de 50 miljoen euro zijn ernstig tot zeer ernstig, risico's onder de 25 miljoen euro zijn matig tot beperkt.

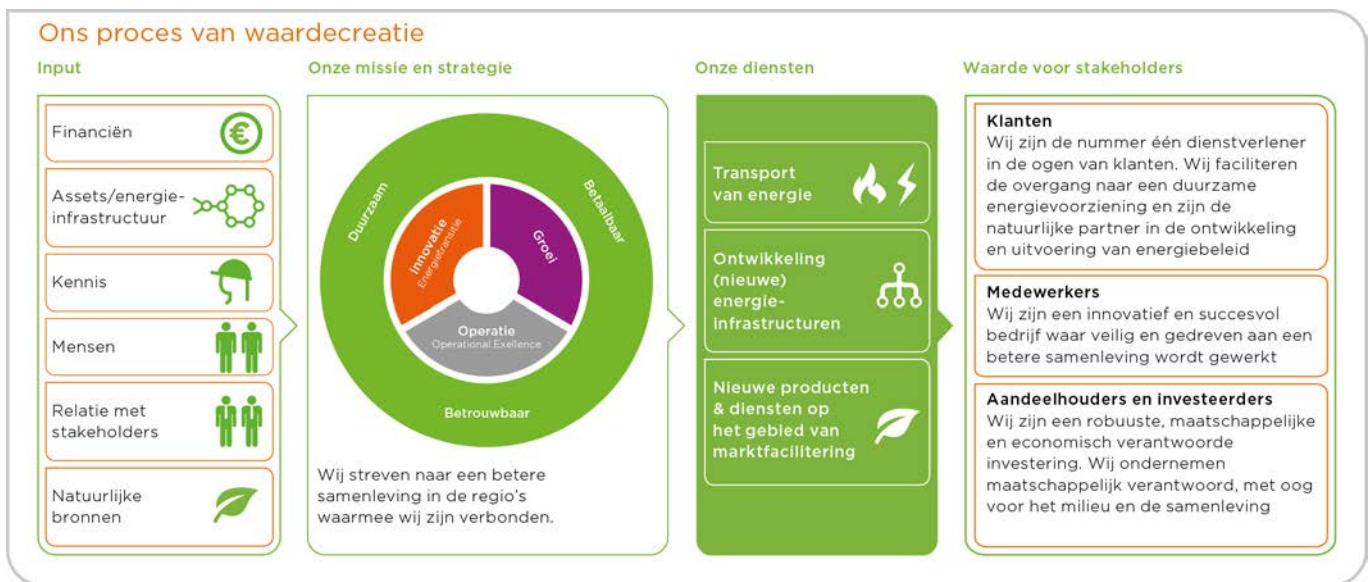


Een gedetailleerde beschrijving van de risico's, de ontwikkeling van de risico's en de wijze waarop deze worden gemitigeerd, is opgenomen in het hoofdstuk [Toelichting risico's](#). Dit hoofdstuk maakt integraal onderdeel uit van dit jaarverslag. In de stakeholderhoofdstukken in dit jaarverslag leest u meer over de mogelijke invloed van risico's op onze strategische doelstellingen. Groei (en de risico's die hieraan zijn verbonden) was in 2014 niet aan de orde. Financiële risico's, waaronder ons kredietrisico, zijn toegelicht in Noot 34 van de [jaarrekening](#).

In de hoofdstukken [Verklaring van de Raad van Bestuur](#), [Corporate governance](#) en [Overige informatie](#) leest u meer over hoe het managen van risico's expliciet onderdeel is van de besturing en de besluitvorming van de organisatie. Meer informatie over risicomanagement vindt u ook op de website [Alliander.com](#).

## Waardecreatie voor stakeholders

Met onze strategische keuzes creëren we waarde voor onze stakeholders. In het proces van waardecreatie maken we zorgvuldige afwegingen. In onze drie stakeholderhoofdstukken gaan we dieper in op de gerealiseerde waarde.





Onze prestaties  
in 2014



# Ons verhaal over 2014



Veiligheid én het zorgen voor hoge leveringsbetrouwbaarheid. Meer efficiency in werkprocessen. Verdere investeringen in duurzaamheid. In 2014 maakten wij strategische keuzes op het gebied van operatie, innovatie en groei. Hiermee creëren we waarde voor onze klanten, medewerkers en aandeelhouders.

Onze klanten rekenen er op dat energie op elk moment beschikbaar is. Gelukkig gaat dat in ons land bijna altijd goed. Met een beschikbaarheid van 99,99% hebben we de meest betrouwbare energienetten ter wereld. En dat willen we ook in de toekomst met meer lokale duurzame energieopwekking zo houden. Door onze netten slimmer te maken kunnen we flexibele energiestromen in het net steeds beter besturen en beheersen. Bovendien ontplooiën we nieuwe activiteiten om grip te krijgen op toekomstige uitdagingen, zoals elektrisch vervoer of duurzame gebiedsontwikkeling.

## Resultaten op strategische pijlers

In 2014 hebben we stappen gezet op onze drie strategische pijlers: operatie, innovatie en groei.

### Operatie

De basis van ons werk is zorgen voor een continue energievoorziening. Dat is wat onze klanten willen. Hoewel de betrouwbaarheid van energie in 2014 zeer goed was, hadden we in het afgelopen jaar een aantal bijzondere incidenten, waaronder twee omvangrijke storingen in Apeldoorn. In totaal zaten hierdoor meer dan 1.500 klanten dagen zonder gas. Dit werd veroorzaakt doordat op twee plekken water en modder in gasleidingen terecht kwam, nadat zowel een waterleiding als een gasleiding op dezelfde locatie beschadigd waren. We hebben de schade zo snel als mogelijk hersteld en in dialoog en samenwerking met gemeente, hulpdiensten en bewoners de overlast zoveel mogelijk beperkt, onder meer door voor bewoners een informatiepunt in de wijk open te stellen en in de wintermaanden kachels en dekens aan te bieden. Toch moeten we uit deze grote storingen ook onze lessen trekken. Net na de jaarwisseling vond een soortgelijke gebeurtenis plaats. Deze storingen brengen veel maatschappelijke kosten en overlast met zich mee. Op dit moment lopen er onderzoeken en kijken we waar structurele verbeteringen mogelijk zijn om situaties als deze in de toekomst te voorkomen.

Naast een betrouwbare energievoorziening hebben klanten behoefte aan goede dienstverlening tegen een betaalbare prijs. Als we ons werk verder standaardiseren, beter samenwerken en gebruikmaken van technologie kunnen we het gemak voor onze klanten vergroten. Zij moeten snel en goed geholpen worden en invloed hebben op de timing van werkzaamheden. In 2014 hebben we programma's voortgezet waarmee we onze bedrijfsprocessen efficiënter maken en structureel kosten willen verlagen. In dit kader hebben we in het afgelopen jaar de expertise in teams gebundeld en ons werk op een aantal locaties gecentraliseerd. Dit was een grote verandering voor onze organisatie en heeft onder meer door verplaatsingen en een andere manier van werken veel impact gehad op medewerkers.

Dit jaar hebben we een aanzienlijke investering gedaan om de efficiëntie van ons operationele werk te vergroten, waarmee een steviger fundament voor operationeel management gelegd is. Door dagelijkse afstemming zitten de teams bovenop het werk en kunnen zij beter vooruit plannen. Het aanpassen van complexe processen vergt tijd. In 2015 gaan wij verder met het verbeteren van operationeel management.

### Innovatie

Voor de huidige klimaat- en energie-uitdagingen zijn slimme oplossingen nodig. Daarom investeerden we in 2014 fors in innovatie door onder meer netautomatisering en de aanleg van een telecommunicatienetwerk. In proeftuinen experimenteerden we volop met nieuwe technologie en smart grids. En in 2014 hebben we een pilot afgerond met het aanbieden van slimme meters. Met de opgedane kennis kunnen we de meters vanaf 2015 op grotere schaal aan onze klanten aanbieden. Ook leren en experimenteren we op nieuwe markten. Denk aan de oplaadinfrastructuur voor elektrisch vervoer, het efficiënt benutten van restwarmte uit de industrie en het op afstand schakelen van openbare verlichting.

### Groei

Grote investeringen, onder meer in de digitalisering van energievoorziening, vereisen voldoende schaalgrootte en financiële slagkracht. Hoe groter het aantal klanten waarover de investeringen verdeeld kunnen worden, des te beheersbaarder blijven de kosten per klant. We zijn in het verslagjaar een samenwerking met Eneco en Stedin aangegaan om samen te investeren in een techniek die de communicatie van de slimme meter gaat verzorgen in meer dan de helft van Nederland. In 2014 onderzochten we ook de mogelijkheden voor schaalvergroting, waardoor we de energierekening ook op termijn betaalbaar kunnen houden. Voor groei in Duitsland bleek op dit moment onvoldoende draagvlak te zijn bij onze aandeelhouders. Daarom hebben we afgesproken om in eerste instantie te focussen op samenwerking en sectorconsolidatie in Nederland. Met netbeheerder Enexis onderzoeken we of we volgend jaar delen van onze netwerken in de regio Eindhoven en Zuidoost-Brabant (Endinet) kunnen uitruilen tegen die van Enexis in Friesland en de Noordoostpolder.

## Op weg naar de toekomst

Wonen, werken en vervoer staan aan de vooravond van grote veranderingen. Nieuwe huizen en bedrijfspanden worden op termijn zo duurzaam dat ze meer energie produceren dan verbruiken. We zullen meer en meer digitaal en flexibel werken. En in de toekomst rijden we van A naar B in een elektrische, zelfrijdende auto. Hoewel dit wellicht klinkt als toekomstmuziek, is het dichterbij dan wordt gedacht. De technische mogelijkheden zijn er al.

Dat ontwikkelingen snel kunnen gaan, zien we op verschillende fronten. Duurzame energieoplossingen worden steeds toegankelijker voor het brede publiek in Nederland. Eind 2014 reden er in Nederland meer dan 46.000 elektrische/hybride auto's; een resultaat dat we pas eind 2015 hadden verwacht. Verder zet de trend van 2012 en 2013 voor de aanschaf van zonnepanelen zich versneld door. We zien tenslotte dat er steeds meer belangstelling komt voor warmtepompen bij nieuwbouwprojecten, waarmee de vraag naar energie fundamenteel anders wordt. Dit zorgt voor een toenemende dynamiek in de energienetten.

Om te kunnen voldoen aan de energiebehoefte van de toekomst, hebben we het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan innovatie. De lastig voorspelbare energietransitie is onze grootste uitdaging. Alliander kijkt hierbij naar nieuwe marktontwikkelingen en marktmodellen. Het is onze maatschappelijke taak om de energietransitie op een effectieve en efficiënte manier te faciliteren in verbinding met, en ten dienste van al onze stakeholders. Dat vereist een flexibel netwerkbedrijf, dat adequaat kan reageren op nieuwe vragen en kansen. Het is van groot belang dat we kunnen blijven aansluiten bij de wensen van de samenleving en de overgang naar een flexibele en duurzame energiehuishouding mogelijk maken.

In 2014 gaven wij meer dan 700 miljoen euro uit aan het versterken, moderniseren en onderhouden van onze netten. Alliander behaalde een resultaat van 323 miljoen euro. Door onze solide financiële positie zijn we in staat om waar nodig te blijven investeren in de netten.

## Versterking van de organisatie

Om de blijvende focus op onze netbeheerdersactiviteiten te onderstrepen, is in 2014 Ingrid Thijssen toetreden tot onze Raad van Bestuur. Samen met onze medewerkers kunnen we veranderingen in de markt met enthousiasme en professionaliteit het hoofd bieden. Zij vertegenwoordigen ons belangrijkste kapitaal en mede dankzij hun inzet en deskundigheid kunnen we Alliander nu en in de toekomst optimaal laten functioneren en groeien. Samen gaan wij in 2015 door met het werk aan onze grootste uitdagingen: zorgen voor een onbezorgde toegang tot energie én een verantwoorde aanpak van de veranderingen in het energiesysteem. Wij zetten onze ingezette koers met volle energie voort.

Peter Molengraaf  
Mark van Lieshout  
Ingrid Thijssen



## Raad van Bestuur Alliander





Van links naar rechts: Ingrid Thijssen, Mark van Lieshout, Peter Molengraaf

# Doelstellingen & prestaties

## Veiligheid





| Doelstelling 2014                                                                                                                                                                                                                 | Resultaat 2014                                                                                                                                    | Doelstelling 2015                                 | Strategische doelstelling                                                                                                        | Belangrijkste risico's           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|  <p><b>LTIF (lost time injury frequency)</b><br/>Het aantal ongevallen met verzuim daalt, waardoor de LTIF 2,4 of lager is.</p>                  | <p>Er deden zich 17 ongevallen met verzuim voor, waardoor de LTIF</p> <p><b>1,5</b><br/>bedraagt.</p>                                             | De LTIF is 2,2 of lager.                          | Een LTIF-score van 2,0 vanaf 2017.                                                                                               | Optreden (grootschalig) incident |
|  <p><b>Veiligheidscultuur</b><br/>We streven naar een minimale score van 3,0 op de veiligheidsladder in de meting van de veiligheidscultuur.</p> | De score van de nulmeting in 2014 was 1,8. De definitieve uitkomsten van de meting van de veiligheidscultuur zijn momenteel nog niet beschikbaar. | De score op de veiligheidsladder is 3,0 of hoger. | We streven naar een veilige cultuur binnen de organisatie, binnen afgesproken veiligheidskaders en gericht op houding en gedrag. |                                  |

## Klanten




| Doelstelling 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Resultaat 2014                                                                                                         | Doelstelling 2015                                                                                                        | Strategische doelstelling                                                                                       | Belangrijkste risico's                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Klanttevredenheid<sup>1</sup></b><br/>Klanttevredenheid consumenten- en zakelijke markt blijft hoger dan een benchmark van Nederlandse netbeheerders.</p>                                                                | <p>consumentenmarkt</p> <p><b>104%</b><br/>t.o.v. benchmark zakelijke markt</p> <p><b>97%</b><br/>t.o.v. benchmark</p> | Klanttevredenheid consumenten- en zakelijke markt blijft hoger dan een benchmark van Nederlandse netbeheerders.          | Klanttevredenheid consumenten- en zakelijke markt blijft hoger dan een benchmark van Nederlandse netbeheerders. | Optreden (grootschalig) incident<br>Datakwaliteit<br>Cybercriminaliteit<br>Precario<br>Tijdig anticiperen op de impact van de energietransitie |
|  <p><b>Uitvalduur elektriciteit<sup>1, 2</sup></b><br/>Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 22 minuten.</p>                                                                                                   | <b>19,9</b>                                                                                                            | Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling 2015 is 22 minuten.                                                             | De uitvalduur blijft maximaal 22 minuten in de komende jaren.                                                   | Spanningskwaliteit<br>Datakwaliteit<br>Cybercriminaliteit<br>Tijdig anticiperen op de impact van de energietransitie                           |
|  <p><b>Postcodegebieden met meer dan vijf storingen per jaar<sup>1</sup></b><br/>Daling van het aantal postcodegebieden met meer dan vijf storingen tot maximaal 18.</p>                                                      | <b>10</b>                                                                                                              | Het aantal postcode gebieden met meer dan vijf storingen is maximaal 17.                                                 | Het aantal postcode gebieden met meer dan vijf storingen is maximaal 15 in 2017.                                | Spanningskwaliteit<br>Datakwaliteit                                                                                                            |
|  <p><b>Voortgang 25 belangrijkste projecten<sup>1</sup></b><br/>We streven ernaar om 90% van de belangrijkste projecten af te ronden.</p>                                                                                     | <b>78%</b>                                                                                                             | Ook in 2015 streven we ernaar om 90% van de belangrijkste projecten af te ronden.                                        |                                                                                                                 | Toenemende complexiteit<br>ruimtelijke ordening<br>Optreden (grootschalig) incident                                                            |
|  <p><b>Klanten met inzicht in energiebesparingspotentieel<sup>1, 3</sup></b><br/>Eind 2014 is bij klanten met een slimme meter die deelnemen aan een energiebesparingspilot 6,4% besparing op elektriciteit gerealiseerd.</p> | <b>7,4%</b>                                                                                                            | Betreft een specifieke doelstelling voor 2014.                                                                           | Helpen bij energiebesparing (realiseren landelijke besparingsdoelstelling).                                     | Tijdig anticiperen op de impact van de energietransitie<br>Cybercriminaliteit                                                                  |
|  <p><b>Digitaliseringprogramma's<sup>1</sup></b><br/>We streven ernaar om 90% van de belangrijkste digitaliseringsprogramma's (technisch) gerealiseerd te hebben in 2014.</p>                                                 | <b>61%</b>                                                                                                             | Ook in 2015 streven we ernaar om 90% van de belangrijkste digitaliseringsprogramma's (technisch) gerealiseerd te hebben. |                                                                                                                 | Tijdig anticiperen op de impact van de energietransitie<br>Cybercriminaliteit                                                                  |



## Medewerkers

| Doelstelling 2014                                                                                                                                                                                          | Resultaat 2014 | Doelstelling 2015                                                                              | Strategische doelstelling                                                                                                                 | Belangrijkste risico's                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Score medewerkersonderzoek</b><br>Score medewerkersonderzoek Great Place to Work van minimaal 73.                     | 67             | In 2015 streven wij naar een score van 75 in het medewerkersonderzoek van Great Place to Work. | Topwerkgever zijn: een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties.    | Alle interne risico's. Op verantwoorde wijze met deze risico's omgaan geeft vertrouwen en rust bij medewerkers. |
|  <b>Verzuim medewerkers</b><br>Verzuimpercentage van maximaal 4,0%.                                                       | 3,8%           | Verzuimpercentage van maximaal 3,9%.                                                           | Het verzuimpercentage is lager dan 4,0% in de afgelopen jaren.                                                                            |                                                                                                                 |
|  <b>Vrouwen in leidinggevende posities</b><br>Minimaal 22% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw. | 23,7%          | Minimaal 23% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.                    | In 2020 is minimaal 27% van onze leidinggevendenden vrouw.                                                                                |                                                                                                                 |
|  <b>Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt</b><br>90 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk aanbieden.      | 93             | 100 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk aanbieden.                                 | In 2020 begeleiden we, in samenwerking met onze leveranciers, per jaar meer dan 100 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. |                                                                                                                 |

## Aandeelhouders en investeerders

| Doelstelling 2014                                                                                                                                                                                                             | Resultaat 2014                                                  | Doelstelling 2015                                                                             | Strategische doelstelling                                                                                                                                                                                                               | Belangrijkste risico's                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Behoud solide rating</b><br>Handhaven solide A rating profiel.                                                                         | S&P: AA-/A-1+/stable outlook<br>Moody's: Aa3/P-1/stable outlook | Handhaven solide A rating profiel.                                                            | Handhaven solide A rating profiel. Voortdurend beter presteren dan de sector op het gebied van kosten en operational excellence. Solide resultaten passend bij het gereguleerde toegestane rendement.                                   | Marktrisico's, kredietrisico's en liquiditeitsrisico's, commodity prijsrisico's, valutarisico's, interestrisico's en belastingrisico's |
|  <b>FFO/Nettoschuld</b><br>Doelstelling: > 20%                                                                                             | 34 %                                                            | FFO/Nettoschuld<br>Doelstelling: > 20%                                                        |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
| <b>Rentedekking</b><br>Doelstelling: > 3,5                                                                                                                                                                                    | 7,6                                                             | Rentedekking<br>Doelstelling: > 3,5                                                           |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
| <b>Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen)</b><br>Doelstelling: < 60%                                                                                                                                                     | 34 %                                                            | Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen)<br>Doelstelling: < 60%                            |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
| <b>Solvabiliteit</b><br>Doelstelling: > 30%                                                                                                                                                                                   | 54 %                                                            | Solvabiliteit<br>Doelstelling: > 30%                                                          |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
|  <b>Maatschappelijk Verantwoord Inkopen<sup>4</sup></b><br>Bij minimaal 60% van onze uitgaven wordt maatschappelijk verantwoord ingekocht. | 60,9 %                                                          | Bij minimaal 65% van onze uitgaven wordt maatschappelijk verantwoord ingekocht.               | In 2020 hebben we met minimaal 80% van onze leveranciers afspraken gemaakt over de CO <sub>2</sub> -prestatie van het eigen bedrijf en de te leveren producten of diensten aan Alliander. Van ons materiaal is 40% circulair ingekocht. |                                                                                                                                        |
|  <b>CO<sub>2</sub>-uitstoot eigen bedrijfsvoering<sup>5</sup></b><br>De CO <sub>2</sub> -uitstoot bedraagt maximaal 941 kton.              | 921 kton                                                        | De CO <sub>2</sub> -uitstoot bedraagt maximaal 831 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek). | We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |

- Betreft Liander.
- De uitvalduur 2014 van 19,9 minuten is gebaseerd op laag-, midden- en hoogspanning. De doelstelling 2014 is gebaseerd op laag- en middenspanning. Het resultaat 2014 rekening houdend met alleen laag- en middenspanning komt uit op 19,5 minuten.
- Oorspronkelijke besparingsdoelstelling was 3,4% en had betrekking op gas en elektriciteit. Dit is aangepast a.g.v. een betrouwbare meetmethodiek.
- Betreft Alliander exclusief Endinet.
- De doelstelling voor CO<sub>2</sub>-uitstoot voor de jaren 2014 en 2015 is herrekend volgens een sectorbrede rekenmethodiek.

# Klanten

Energie is voor de meeste klanten onzichtbaar, iets dat het gewoon moet doen. Toch lijken consumenten en bedrijven zich steeds meer bewust te worden van de waarde van energie. Zij willen besparen en kiezen vaker voor duurzame energiebronnen.



## Wat klanten belangrijk vinden

Uit de stakeholderdialoog bleek dat klanten de volgende thema's in 2014 relevant vonden:

energietransitie, regulering en tarieven, innovatie, leveringsbetrouwbaarheid, klanttevredenheid, slimme netten, energiebesparing en dienstverlening, energieopslag. Deze thema's komen in dit hoofdstuk nadrukkelijk aan bod.

### Doelen en resultaten

#### Klanttevredenheid

Doel:

hoger dan een benchmark van Nederlandse netbeheerders

Resultaat:

Consumenten 104% Zakelijk 97%

#### Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit (in minuten)

Doel:

22,0 min.

Resultaat:

19,9 min.

#### Afronding belangrijkste digitaliseringsprogramma's

Doel:

90%

Resultaat:

61%

#### Energiebesparing bij klanten met een slimme meter

Doel:

6,4%

Resultaat:

7,4%

#### Postcodegebieden met meer dan 5 storingen per jaar

Doel:

18 maximaal

Resultaat:

10

#### Afronding belangrijkste projecten

Doel:

90%

Resultaat:

78%

## Samen slimmer met energie



**Marjoland is met 20 hectare de grootste rozenkwekerij van Nederland. Voor het familiebedrijf is een betrouwbare energievoorziening essentieel.**

“Licht en een constante temperatuur zijn belangrijk voor de groei van onze rozen. In de kas creëren we hiervoor de ideale omstandigheden. Als rozenkweker kun je in Nederland dus niet zonder energie. Vooral in de winter als we de kassen verwarmen en belichten. Met een storingsvrij net zorgt Liander er voor dat onze rozen niet koud staan. Omdat energie een groot gedeelte van de kostprijs van de rozen bepaalt, gaan we er bovendien zo slim mogelijk mee om. We benutten de restwarmte van installaties en de vrijgekomen CO<sub>2</sub> voor de oogst. Liander denkt ook met ons mee over slimme energieoplossingen.”

Johan van den Nouweland, operationeel directeur Marjoland

Alliander ondersteunt ruim drie miljoen klanten met toegang tot energie en maakt de energienetten klaar voor een duurzame energietoekomst. We streven ernaar om onze dienstverlening zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de behoeften van onze klanten, waarbij betrouwbaarheid en gemak centraal staan. Voor consumenten geldt dat zij snel en goed geholpen willen worden en willen weten hoe zij energie kunnen besparen, wat het hen kost en oplevert. Voor zakelijke klanten is energie bovendien cruciaal voor de bedrijfscontinuïteit. Samen met de netbeheerder willen zij kostenefficiënt invulling geven aan duurzame ambities. Naast eindgebruikers van energie, zoals consumenten en zakelijke klanten, hebben steeds meer marktpartijen behoefte aan onze diensten en ondersteuning. Denk daarbij aan lokale duurzame energiecoöperaties in onze regio's of aan onafhankelijke aanbieders van energiediensten. Zij hebben behoefte aan betrouwbare real time data (binnen de wettelijke mogelijkheden) en flexibiliteit in het energienet voor meer duurzame energieopwekking.

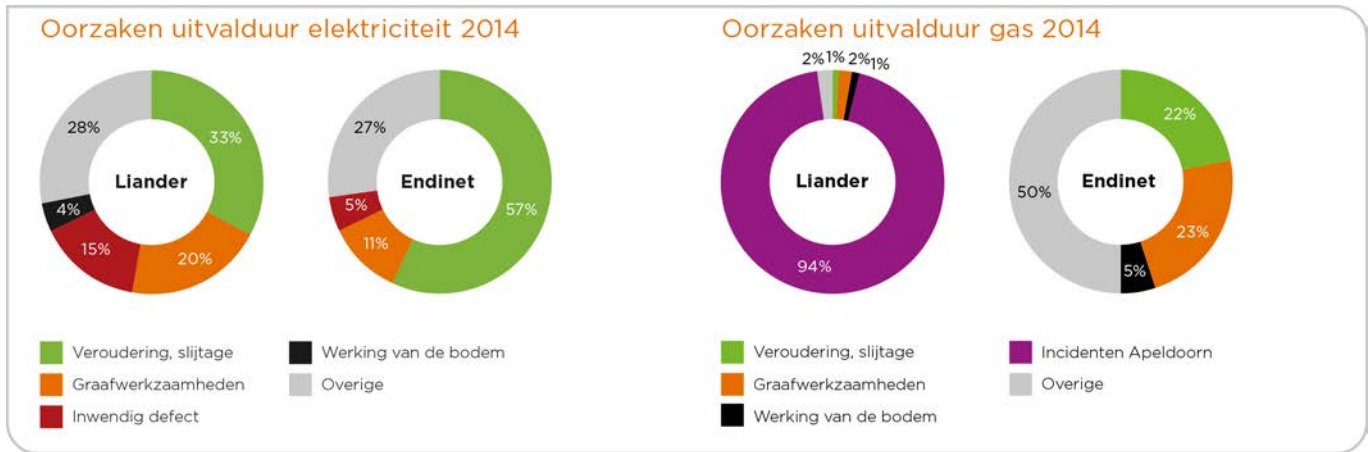
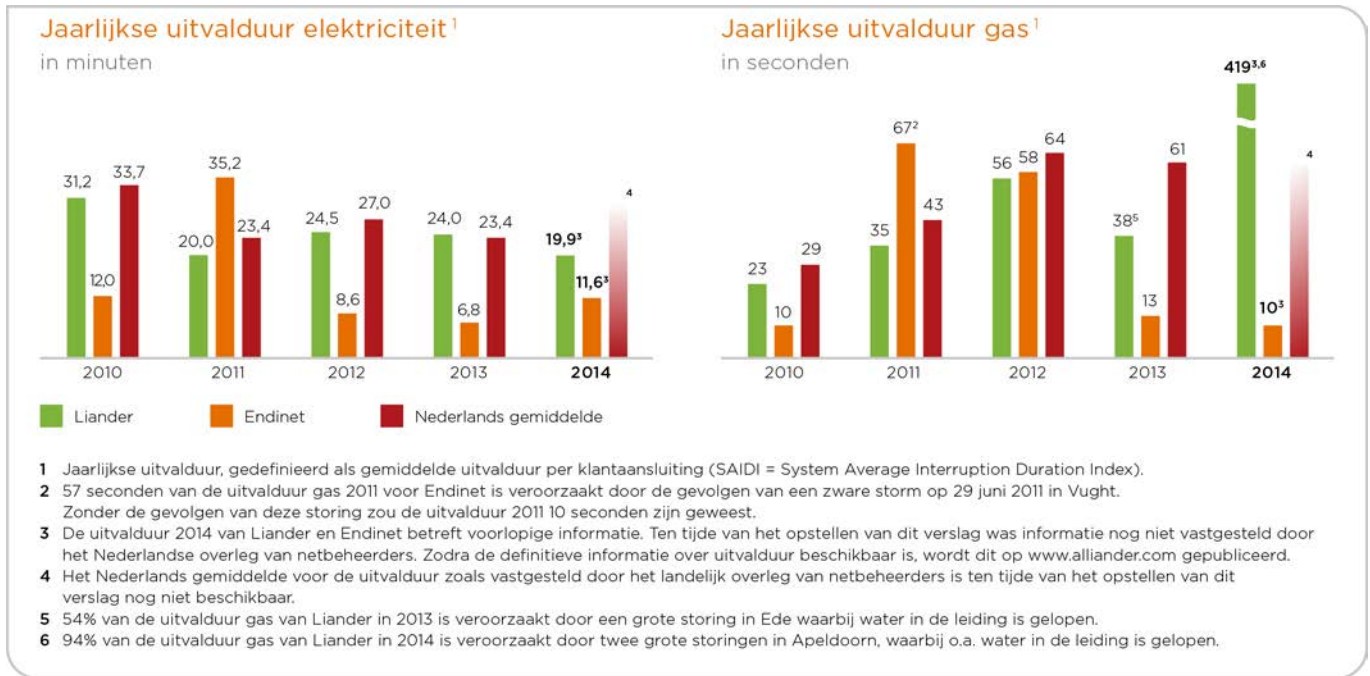
Ons directe contact met consumenten en zakelijke kleingebruikers is veranderd. Sinds de invoering van het wettelijke leveranciersmodel in 2013 is de energieleverancier het eerste aanspreekpunt geworden voor vragen over de factuur en de meterstanden. Netbeheerders zijn nog steeds wel het eerste aanspreekpunt bij vragen over aansluitingen, storingen of onderhoud aan het energienet. We merkten in 2014 dat nog niet in alle gevallen helder was wie een klantvraag moest beantwoorden. Om dit te verbeteren, vindt overleg plaats tussen netbeheerders en energieleveranciers. Ook is de informatievoorziening op de [website van Liander](#) verbeterd.

## Voor de energie van vandaag

Iedere dag werken wij aan een betrouwbare en veilige energievoorziening voor klanten. Zo dragen wij bij aan een wereld waarin iedereen kan blijven wonen, werken en reizen. In 2014 verhoogden we de betrouwbaarheid van het net. Ook hielpen we klanten om meer inzicht te krijgen in hun energierekening en maakten we teruglevering van lokaal opgewekte energie op vele plaatsen mogelijk.

### Leveringsbetrouwbaarheid en veiligheid

Onze energienetten behoren tot de meest betrouwbare van de wereld en hebben een beschikbaarheid van 99,99%. Toch hadden we in 2014 te maken met storingen waardoor klanten van Liander en Endinet gemiddeld 19,9 minuten geen elektriciteit hadden. Dit was 4 minuten minder dan 2013. In 2014 zaten in Apeldoorn meer dan 1.500 klanten dagen zonder gas tijdens twee omvangrijke storingen. Liander herstelde de gasvoorziening en heeft ter plaatse een informatiepunt voor bewoners ingesteld. Als gevolg van deze storingen liep de uitvalduur van gas voor klanten van Liander op tot 6,9 minuten in 2014. Het aantal keren dat klanten in hetzelfde postcodegebied meer dan vijf keer werden getroffen, daalde van 15 naar 10 gebieden.



## Onderhoud en investeringen in het energienet

We doen er alles aan om storingen te voorkomen, omdat onderbrekingen hinderlijk zijn voor onze klanten en de maatschappij geld kosten. In 2014 gaven we meer dan 700 miljoen euro uit aan onderhoud, vervanging en aanleg van de energie-infrastructuur.

We moderniseerden op diverse plekken onze kabels en leidingen, onder meer door het vervangen van stalen aansluitleidingen en verbindingen van grijs gietijzer. Dit draagt bij aan het verkleinen van het risico op een (grootschalig) incident. Deze leidingen zijn namelijk gevoelig voor bewegingen en verzakkingen in de grond en kunnen storing veroorzaken. Met innovatieve renovatietechnieken kunnen we het renovatiewerk snel verrichten en voor klanten de overlast door graafwerkzaamheden beperken. Ook zijn we een programma gestart om alle activiteiten gerelateerd aan de kwaliteit van spanning en stroom te organiseren en het risico op spanningsproblemen, waaronder zogeheten spanningsdips, te verkleinen. Omdat spanningsproblemen voor onze klanten tot overlast kunnen zorgen, is het voor ons een belangrijk risico. Om onderbrekingen te minimaliseren, is het verder van belang dat we de data over onze netten goed op orde hebben. Met de sector is een nieuwe methodiek ontwikkeld voor het vaststellen van de juistheid van de data. Dit zijn kenmerken van assets, zoals de locatie, het type of de aanlegdatum.



In 2014 werd 78% van de belangrijkste investeringsprojecten volledig afgerond. Lange procedures en uitgestelde besluitvorming zorgden ervoor dat enkele investeringsprojecten niet in 2014 konden starten of niet werden afgerond. In overleg met de betrokken partijen zijn de werkzaamheden opnieuw ingepland. Het vinden van tracés en locaties voor onze infrastructuur wordt steeds complexer. Hoe hiermee om te gaan en het risico op vertragingen zo veel mogelijk te voorkomen heeft onze aandacht, we intensiveren onze contacten met de stakeholders en hebben medewerkers aangetrokken met een specifieke focus op de planologische aspecten bij het managen van onze netten.

“Als wethouder ben ik onder andere verantwoordelijk voor Economie en een goede bereikbaarheid van de stad. Daarom overleg ik regelmatig met mijn Liander accountmanager. We weten elkaar te vinden en kunnen tot zaken komen als dat nodig is. Bijvoorbeeld bij de reconstructie van de Breestraat. Door de flexibiliteit van Liander konden we een planningsprobleem voorkomen en ontstond een geoliede samenwerking.”

Robert Strijk, wethouder gemeente Leiden

### Onderzoek naar incidenten

De gevaren van gas en elektriciteit werden in 2014 zichtbaar bij ernstige ongevallen. Bij een gasexplosie in een flat in Diemen vielen in september twee doden. Dit incident heeft ons diep geraakt en we onderzoeken de oorzaak. Medewerkers van Liander hebben de gasvoorziening veilig hersteld en bewoners begeleid bij de terugkeer naar hun huizen.

De veiligheid van klanten, medewerkers en de omgeving is voor ons het meest belangrijk. Daarom bieden wij nazorg voor alle betrokken partijen. Bovendien worden alle incidenten zorgvuldig onderzocht om herhaling te voorkomen. Hierbij werken wij onder meer samen met Netbeheer Nederland en toezichhouders als SodM, de Onderzoeksraad voor Veiligheid en de Inspectie SZW. In opdracht van Netbeheer Nederland onderzoekt KIWA de oorzaak en de afhandeling van alle gasincidenten. Naar het incident in Diemen wordt ook een onderzoek ingesteld door het Openbaar Ministerie.

### Tarieven voor netbeheer

De netbeheerders hebben met het energietransport, de aansluitdienst en de meetdienst een exclusieve, wettelijke taak. Daarom zijn de tarieven hiervoor gereguleerd en stelt de Autoriteit Consument en Markt (ACM) het toegestane tariefniveau voor de individuele netbeheerders vast.

In 2014 zijn de tarieven voor netbeheer gedaald, wat merkbaar was in de energierekening van onze klanten. Deze daling had bij Liander aanzienlijk groter kunnen zijn als de tarieven niet belast waren met sterk toegenomen regionale kosten voor precarioheffingen. Alliander is van mening dat er een verbod zou moeten komen op het heffen van precariobelasting op de infrastructuur, omdat deze generiek de tarieven voor alle klanten verhoogt. Een wetsvoorstel is al geruime tijd in voorbereiding.

### Energiebesparing

We merken dat een groeiende groep klanten energie wil besparen. Zo kunnen zij de stijgende woonlasten verlagen en dragen zij bij aan een schoner milieu.

Netbeheerders hielpen klanten in 2014 om meer inzicht te krijgen in hun besparingsmogelijkheden. Wij bieden hiervoor onder meer (web)diensten aan voor gemeenten en wooncorporaties. Met 'open data' stimuleren wij de ontwikkeling van handige energie-apps in combinatie met de slimme meter. We zoeken samenwerking met innovatieve partners en haken aan bij maatschappelijke initiatieven. Ook hielpen we in 2014 klanten die samen met hun buurt, wijk of stad een lokaal duurzaam energieinitiatief wilden starten.

### Energiebesparing met slimme meter

De slimme meter helpt klanten om meer inzicht te krijgen in hun energieverbruik en te ontdekken waarop zij kunnen besparen. In 2014 deden klanten van Liander met een slimme meter mee aan een energiebesparingspilot. Zij realiseerden gemiddeld 7,4% besparing op elektriciteit. Via handige apps en energiemanagementsystemen kregen zij inzicht in hun energieverbruik en besparingsmogelijkheden. En er zijn meer maatschappelijke voordelen. De slimme meter zorgt ervoor dat netbeheerders hun netten beter kunnen monitoren, beveiligen en besturen en dat meterstanden op afstand worden uitgelezen. Het helpt ons tijdig te anticiperen op de energietransitie. Bovendien kan de netbeheerder opvallende veranderingen in het energieverbruik sneller zien en daardoor fraude reduceren en storingen sneller lokaliseren.

In het afgelopen jaar hebben Liander en Endinet meer dan 200.000 slimme meters geplaatst bij klanten en in 2020 moet de meter aan al onze klanten zijn aangeboden. Om dit te bereiken is in overleg met de andere netbeheerders en de rijksoverheid een programma ontwikkeld. In 2015 start de grootschalige aanbidding van slimme meters. We verwachten circa 360.000 meters aan klanten aan te bieden in 2015. De jaarlijkse investering in slimme meters is voor Alliander tot 2020 naar verwachting 60 tot 100 miljoen euro. Bij de Europese aanbesteding van de slimme meter hebben wij, samen met netbeheerder Stedin, het criterium 'circulair' toegevoegd. Onderdeel van de afspraken is het ontwikkelen van een circulair prototype, waarin producten en grondstoffen hergebruikt zijn of kunnen worden.

### Energietransitie

Onze klanten zijn de drijvende kracht achter de energietransitie. Zij gaan zelf energie produceren met zonnepanelen, rijden in elektrische auto's en verduurzamen hun huizen of bedrijfsgebouwen. Dit vraagt om flexibele, betrouwbare elektriciteitsnetwerken. Alliander investeert hierin om zo maximale waarde voor klanten te creëren.

Ten opzichte van 2013 zagen wij in het afgelopen jaar een toename van 52% in het aantal terugleverinstallaties. Stimuleringsmaatregelen van de overheid en betaalbare technologie leiden ertoe dat steeds meer huishoudens en bedrijven kiezen voor duurzame energiealternatieven, zoals zonnepanelen of een warmtepomp. Deze trendmatige toename van lokale, duurzame energieopwekking en teruglevering maakt het voor netbeheerders lastiger om vraag en aanbod op het net in balans te houden. De pieken en dalen die ontstaan leiden vaker tot fluctuaties in de spanning.

### Slimme netten

Om meer grip te krijgen op de energiestromen in het net voegen we ICT en sensoren toe aan onze bestaande energienetten. De slimme netten ('smart grids') helpen ons om - ook in een toekomst met meer decentrale opwekking - de betrouwbaarheid van de energievoorziening te blijven waarborgen. Bovendien helpen slimme netten om energie efficiënter te transporteren en netverliezen te reduceren.

Slimme netten zijn betrouwbaarder dan bestaande netten. Bij storingen kan de oorzaak sneller worden gevonden en verholpen. Dit levert voordelen voor onze klanten op, doordat de storingsduur wordt teruggedrongen. De toenemende digitalisering van onze energienetten brengt ook het risico op bijvoorbeeld het hacken van onze assets met zich mee. Wij brengen risico's rondom cybercriminaliteit doorlopend in kaart en waar nodig en mogelijk nemen we extra maatregelen.

#### Waardecreatie door slimme netten

**€ ↑ Waarde Alliander**

- Assets
- Minder storingen
- Minder onderhoud

**€ ↓ Kosten Alliander**

- Investeringsprogramma intelligente netten
- Precario

**👤 Waarde Klant**

- Betrouwbaarheid energielevering
- Kwaliteit van leven
- Minder CO<sub>2</sub>

## Onze netwerken in de regio's

In iedere regio zijn de energiebehoeften en de mogelijkheden voor energieopwekking verschillend. Daarom kiezen wij voor een regionale aanpak. In het Alliander Jaarplan 2014 gaven wij inzicht in de geplande activiteiten voor dit jaar. Over de belangrijkste resultaten in de regio's leggen wij verantwoording af in dit jaarverslag.

### Regio-informatie

| Provincie                        | Elektriciteit |            | Gas         |            | Elektriciteit en gas | Slimme meters<br>plaatsingen | Uitvalduur<br>elektriciteit <sup>1</sup><br>minuten per jaar |
|----------------------------------|---------------|------------|-------------|------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                  | Uitbreiding   | Vervanging | Uitbreiding | Vervanging | Totaal               |                              |                                                              |
| <b>Noord-Holland<sup>2</sup></b> |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 50,4          | 22         | 6,5         | 21,6       | <b>100,5</b>         | 53.400                       | <b>17,4</b>                                                  |
| jaarplan                         | 56,4          | 29,6       | 8,7         | 22         | <b>116,7</b>         | 56.000                       |                                                              |
| <b>Amsterdam</b>                 |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 27            | 12         | 2,2         | 33,4       | <b>74,6</b>          | 25.500                       | <b>33,8</b>                                                  |
| jaarplan                         | 31,5          | 14,3       | 2,3         | 33,4       | <b>81,5</b>          | 31.000                       |                                                              |
| <b>Zuid-Holland<sup>2</sup></b>  |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 19,5          | 18,2       | 4,2         | 14,9       | <b>56,8</b>          | 22.100                       | <b>14,8</b>                                                  |
| jaarplan                         | 18,2          | 17,6       | 2,7         | 23,4       | <b>61,9</b>          | 18.000                       |                                                              |
| <b>Gelderland</b>                |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 45,2          | 16,1       | 10,2        | 20,3       | <b>91,8</b>          | 59.100                       | <b>17,7</b>                                                  |
| jaarplan                         | 44            | 17,1       | 13,7        | 31,5       | <b>106,3</b>         | 70.000                       |                                                              |
| <b>Flevoland</b>                 |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 2,3           | 0,8        | 0,2         | 0,3        | <b>3,6</b>           | 6.800                        | <b>17,6</b>                                                  |
| jaarplan                         | 6,2           | 0,7        | 0,4         | 0,3        | <b>7,6</b>           | 10.000                       |                                                              |
| <b>Friesland</b>                 |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 15,4          | 5,7        | 0,5         | 0,8        | <b>22,4</b>          | 20.100                       | <b>19,2</b>                                                  |
| jaarplan                         | 23            | 5,1        | 0,3         | 1,4        | <b>29,8</b>          | 22.000                       |                                                              |
| <b>Noord-Brabant</b>             |               |            |             |            |                      |                              |                                                              |
| realisatie                       | 2,4           | 4,7        | 1           | 9,9        | <b>18</b>            | 19.100                       | <b>11,6</b>                                                  |
| jaarplan                         | 2,4           | 5,8        | 3,4         | 10,8       | <b>22,4</b>          | 19.000                       |                                                              |

1. In zijn algemeenheid is de uitvalduur van gas verwaarloosbaar, met uitzondering van de effecten van gasstoringen in Apeldoorn in 2014.
2. In het gepubliceerde Alliander jaarplan 2014 zijn geplande investeringen in Haarlem per abuis vermeld bij Zuid-Holland. Dit is herkend.

In 2014 werkten we hard aan het moderniseren we onze energienetten. Op grote schaal zijn gasleidingen vervangen in onder meer Amsterdam, Gelderland en Zuid-Holland. Ook verzwaaarden we elektriciteitsnetten, waardoor we beter voorbereid zijn op het toenemende elektriciteitstransport.

Niet alle geplande activiteiten werden in 2014 uitgevoerd. Zo bleven onze uitbreidingsinvesteringen in woningbouw en bedrijfsterreinen achter op onze prognoses. Ook werden minder grote aansluitingen op het elektriciteitsnet gevraagd dan verwacht. In Friesland starten kabelwerkzaamheden voor onze grote 20kV-projecten later, waardoor een deel van de voorgenomen investeringen doorschuift naar 2015. Ook de nieuwbouw van onderstations in Noord-Holland en uitbreiding van stations in Flevoland verlopen minder voortvarend dan in het jaarplan was voorzien.

In 2014 werd de uitvoering van enkele vervangingsprojecten in overleg met gemeenten en betrokken partijen verschoven naar 2015. Ook bleek het aantal benodigde saneringen van gasaansluitingen, na het uitvoeren van een gedegen risico-inspectie, minder dan verwacht.

### Noord-Holland

In Noord-Holland werkten we in 2014 mee aan verschillende duurzame initiatieven. Zo waren we in Haarlem betrokken bij collectieve opwek van zonne-energie. Ook werkten we aan het energienet in Middenmeer voor mogelijke uitbreiding van windenergie. Op Texel boden we eilandbewoners een slimme energiemeter aan en voegden we meetpunten in het gasnet toe om energiestromen beter te kunnen monitoren. We helpen Texel in de ambitie om in 2020 volledig zelf te voorzien in de energiebehoefte. Ook de energievoorziening voor nieuwe datacenters rondom Schiphol-Rijk had in 2014 onze aandacht.

### Amsterdam

Het onderhoud aan de infrastructuur in Amsterdam is complex en wordt bemoeilijkt door de beperkte ruimte in de stad en drukke verkeersroutes. In overleg met de gemeente hebben we onze werkzaamheden in 2014 nauwkeurig gepland om overlast zoveel mogelijk te voorkomen. Om klanten 24/7 in Amsterdam Zuidoost en aan de Zuidas voldoende stroom te kunnen bieden, verzwaren wij de onderstations in Bijlmer Noord en Zorgvlied. Activiteiten hiervoor zijn in 2014 gestart en lopen door in 2015. Ook zijn verouderde netten en tientallen kilometers leidingen van grijs gietijzer en verouderde aansluitingen vervangen.

### Zuid-Holland

In Zuid-Holland werden in 2014 meerdere kleine woningbouwprojecten gerealiseerd. Liander breidde daarom de elektriciteitsnetten uit in onder meer Noordwijk, Voorhout, Sassenheim en Alphen aan den Rijn. We zorgden tegelijk voor verzwaring van de netten om de verwachte toename in de vraag naar elektriciteit te kunnen opvangen. In overleg met het Hoogheemraadschap Rijnland, dat op grote schaal dijken verbreedt en verzwaart, verlegden wij diverse delen van het gas- en elektriciteitsnet. Ook werkten wij in Zuid-Holland aan vernieuwing en aanpassing van het net om de kans op lokale storingen te verminderen.

### Flevoland

In 2014 werden in Flevoland diverse woningbouwprojecten gerealiseerd. Liander investeerde 3,6 miljoen euro in de uitbreiding van het energienet in deze regio. We werkten onder meer aan de energievoorziening voor woningbouw in Lelystad, Almere, Zeewolde en Dronten. Daarnaast dachten we met de provincie en gemeenten mee over duurzame initiatieven. Windparken spelen een belangrijke rol in de ambitie van de provincie Flevoland om in 2020 energieneutraal te zijn.

### Gelderland

In 2014 investeerde Liander bijna 100 miljoen euro om het energienet in Gelderland klaar te maken voor de toekomst. We werkten op een aantal plekken in proeftuinen, bijvoorbeeld in Lochem. We deden hier onder meer ervaring op met een intelligent energienet en met energieopslag in elektrische auto's. Ook werden meer dan 4.500 woningen met duurzame energiebronnen, zoals warmtepompen of warmte-koudeopslag, aangesloten op het energienetwerk in Apeldoorn, Harderwijk en Veenendaal.

### Friesland

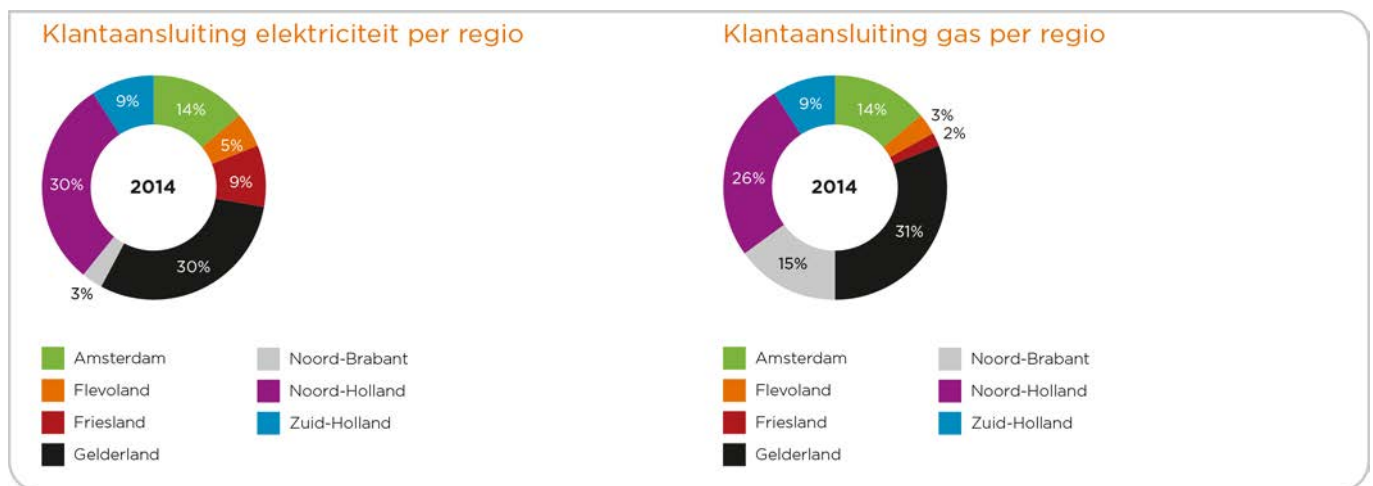
In de werkzaamheden van Liander in Friesland is een verschuiving zichtbaar. Er worden minder traditionele nieuwe aansluitingen gerealiseerd en de vraag naar ondersteuning van duurzame initiatieven neemt toe. Liander legde slimme netten aan en was betrokken bij plannen voor zonneparken op onder meer Ameland. Op verschillende plaatsen in de regio deden wij aanpassingen in de bestaande infrastructuur. Zo konden we knelpunten in het net oplossen en aansluiten bij aanpassingen aan openbare wegen, zoals de Centrale As tussen Dokkum en Nijenga.

### Noord-Brabant

In 2014 zette Endinet activiteiten voort om de kwaliteit van het gasnetwerk te verbeteren. Zowel leidingen als gasstations werden gesaneerd. In Tongelre zijn voorbereidingen gestart voor het vervangen van het hoofdverdeelstation voor elektriciteit. Ook bereidden wij ons voor op een toename van lokale teruglevering van energie. In het project Airey in Eindhoven zijn berekeningen gemaakt om het effect op ons net te bepalen. Daarnaast zijn ontwikkelingen gevolgd bij twee bedrijven die groen gas terugleveren aan ons net. Met name de bewaking van de gaskwaliteit heeft een hoge prioriteit.

Meer informatie over onze werkzaamheden in de regio vindt u op de website van het jaarverslag.





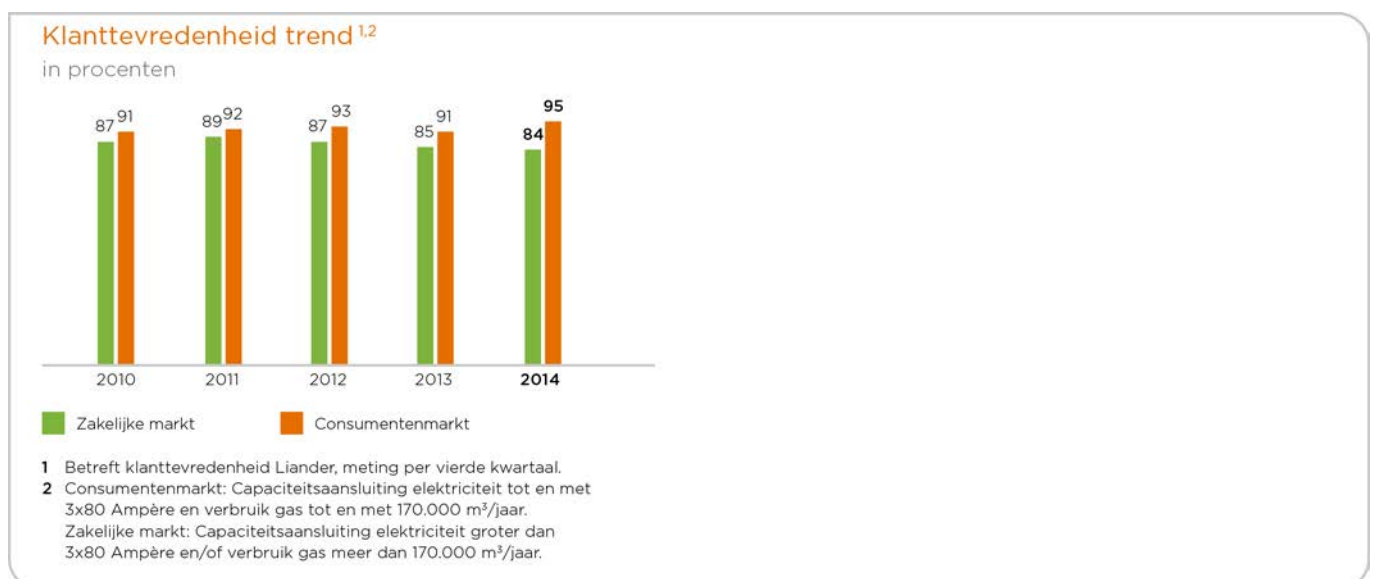
## Klanttevredenheid

De tevredenheid van onze klanten wordt voornamelijk bepaald door de betrouwbaarheid van de energievoorziening. Daarbij verwachten zij een service die voldoet aan de standaarden van deze tijd.

Klanttevredenheidsmetingen bij Nederlandse netbeheerders lieten in het eerste halfjaar van 2014 een piek zien in de consumentenmarkt en in het tweede halfjaar een daling. De tevredenheid over Liander en Endinet bleef bij consumenten gedurende het jaar stabiel.

Zakelijke klanten van Liander waren in 2014 minder tevreden over onderhoud en storingen. Gemeenten gaven bovendien de communicatie, een helder aanspreekpunt en afspraken nakomen als verbeterpunten aan.

Omdat klanten gemak en een snelle service van groot belang vinden, blijven wij werken aan het verbeteren van onze (online) dienstverlening. In 2014 introduceerde Liander een [vernieuwde website](#) voor consumenten en zakelijke klanten, waarmee we de digitale service willen verbeteren.



## Voor de energie van morgen

In de toekomst kunt u huishoudelijke apparaten zo instellen dat ze automatisch aan gaan als de wind waait. Zonne-energie wordt opgeslagen in de accu van de elektrische auto en fabrieken stemmen hun productieproces af op de beschikbaarheid en prijs van energie. Door de energietransitie zal de traditionele scheidslijn tussen producenten en consumenten van energie steeds meer vervagen. Consumenten worden prosumenten. Het is onze opgave om in die veranderende wereld onze dienstverlening op peil te houden en te blijven zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en onverstoorde energievoorziening. Met een passend dienstenpakket ondersteunen wij klanten bij hun energievragen. Alliander biedt toegevoegde waarde als neutrale, betrouwbare partij met veel kennis van (lokale) klanten en de regio's waarin we werken.

Kijkend naar de toekomst verwachten we een stijging van het elektriciteitsgebruik en een forse toename van decentrale energie-opwekking. We beoordelen de benodigde en beschikbare capaciteit van de netten continu. De snelheid waarmee de energietransitie zich ontwikkelt en de wijze waarop, maakt het noodzakelijk voor Alliander om te versnellen. In proeftuinen experimenteren we met innovatieve apparatuur, technieken, processen en ICT. Hierin trekken we zo veel als mogelijk op met partners en werken we in samenwerkingsverbanden. Alleen zo kunnen we tijdig inspringen op nieuwe trends en onze netten hierop aanpassen. Met de opgedane kennis zijn we bovendien beter in staat om de maatschappij te helpen bij actuele energievragen.

### Innovatie in energienetten

De mogelijkheden van technologische toepassingen blijven groeien en bieden ons de mogelijkheid om onze dienstverlening te verbeteren en te vernieuwen. Samen met producenten, ICT-ontwikkelaars en maatschappelijke organisaties werken we aan innovatieve oplossingen die een duurzaam energielandschap mogelijk maken. Wij leveren onder meer een bijdrage door 'open data'. Sinds 2013 stellen we meetdata uit ons netwerk beschikbaar die niet herleidbaar is naar individuele klanten. Onze open data zijn voor onder meer app-ontwikkelaars bruikbaar om applicaties te bouwen die het gemak en inzicht voor klanten vergroten.

Met netbeheerder Stedin werkt Liander samen op het gebied van dataverkeer. Er wordt een gezamenlijk mobiel communicatienetwerk gebouwd en beheerd. Via dit CDMA-netwerk kunnen we slimme meters uitlezen en is communicatie met (toekomstige) installaties in de energienetten mogelijk. De samenwerking met Stedin creëert schaalvoordeel en daarmee lagere kosten voor onze klanten. Beveiliging van data is van groot belang, omdat wij privacygevoelige en vertrouwelijke data verwerken. In 2014 hebben datamanagement en cyber security onverminderd aandacht gekregen, onder meer in samenwerking met het Nationaal Cyber Security Center van de Rijksoverheid. Het door Alliander opgerichte kenniscentrum ENCS levert een bijdrage aan een zo goed mogelijke beveiliging tegen cybercriminaliteit van vitale infrastructures, zoals energienetten. Met een security managementsysteem brengen wij risico's in kaart en toetsen we de beveiliging van ons netwerk. Bovendien passen we zones toe in het netwerk om virussen of aanvallen van indringers zoveel mogelijk buiten te sluiten en verspreiding te voorkomen.

### Energieopslag

In het energiesysteem van de toekomst is flexibiliteit noodzakelijk. Voor de beschikbaarheid en de prijs van energie zijn we dan meer afhankelijk van de (onvoorspelbare) zon en wind. Energieopslag is één van de oplossingen om pieken en dalen op te vangen. Daarom volgen we de mogelijkheden van energieopslag nauwgezet. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan en proefprojecten te starten, kunnen we de effecten ervan op ons werk beter inschatten en de toegevoegde waarde voor klanten verkennen. Naast de technologie richten wij ons met name op de waarde van energieopslag voor klanten, omdat zij het tempo van de ontwikkeling sterk bepalen.

In 2014 hebben we bijvoorbeeld een onderzoek afgerond naar de waarde van batterijen bij consumenten. Hieruit bleek dat energieopslag in huis voor de meeste klanten nog niet interessant is, zolang zij onbeperkt energie kunnen terugleveren aan het net. Ook leerden we dat klanten het belangrijk vinden om zelf keuzes te maken in hun energievoorziening en dat zij gemakkelijk willen switchen. Via praktische besturingssystemen kunnen zij energie bijvoorbeeld tijdelijk opslaan of delen met burens. Alliander stimuleert innovatieve oplossingen door met klanten, universiteiten en bedrijven kennis op te bouwen.

## Faciliteren van de toegang tot nieuwe markten

Ruim 100 jaar geleden waren het burgers, gemeenten en ondernemers die het initiatief namen om toegang te krijgen tot (toen) nieuwe energie: elektriciteit. Ze legden hiermee de basis voor het solide energienetwerk van Nederland zoals we dat vandaag de dag kennen. De afgelopen jaren zien wij opnieuw dezelfde beweging. Burgers en bedrijven komen met nieuwe, duurzame initiatieven en creëren nieuwe energiemarkten. Bijvoorbeeld op het gebied van elektrische mobiliteit, zelf energie opwekken, energiebesparing, energieopslag of het delen van de eigen energie. De samenleving verandert en daarmee ook het energiesysteem. Deze verandering van het energiesysteem lijkt exponentieel en vraagt van onze onderneming een steeds hoger aanpassingsvermogen.

Als netwerkbedrijf is het onze taak om ervoor te zorgen dat onze klanten ook in de toekomst op elk moment over energie kunnen beschikken en keuzevrijheid hebben. Alliander kijkt daarom niet toe, maar participeert, co-creëert en initieert een aantal nieuwe markten. In onze start-ups combineren wij eigen expertise met die van beleidsmakers en specialisten om ontwikkelingen te versnellen. Daarbij houden we de impact op betrouwbaarheid, betaalbaarheid en duurzaamheid van de energievoorziening nauwlettend in de gaten. Het is onze ambitie om de energietransitie te faciliteren door nieuwe, duurzame markten te stimuleren en deze een open karakter te geven. Want, hoe opener de markt, des te meer keuze voor klanten. Het creëert bovendien een gelijk speelveld voor aanbieders.

Alliander ziet nieuwe markten en initiatieven ontstaan op verschillende gebieden. We onderscheiden energiebewustzijn en -gebruik, duurzame energieopwekking en transport, duurzame mobiliteit, 'internet van energie', flexibiliteit, opslag en conversie en de integratie van nieuwe markten. In 2014 investeerden we in:

- het plaatsen en exploiteren van gebruiksvriendelijke laadpunten voor elektrisch vervoer;
- duurzame gebiedsontwikkeling door onder meer het aanleggen van warmtenetten;
- het verduurzamen van woningen door onder meer isolatie en het aanbrengen van zonnepanelen;
- de ontwikkeling van nieuwe technologie die de energievraag van gebouwen en apparaten koppelt aan het duurzame energie-aanbod;
- samenwerking met diverse partijen voor de ontwikkeling van innovatieve energie- en domoticadiensten;
- samenwerking met partners als Amsterdam Smart City, European Innovation Partnership en lokale overheden om lokale initiatieven verder te brengen.

# Medewerkers

Meer dan 7.000 medewerkers zetten zich dagelijks in voor een onverstoorde energievoorziening. Zij hebben werk dat er toe doet. Alliander biedt een werkomgeving waar medewerkers zichzelf kunnen zijn, optimaal kunnen samenwerken en hun kennis, kunde en creativiteit delen.



## Wat medewerkers belangrijk vinden

Uit de stakeholderdialoog bleek dat medewerkers de volgende thema's in 2014 relevant vonden:

veilig en gezond werken, opleiding en ontwikkeling. Deze thema's komen in dit hoofdstuk nadrukkelijk aan bod.

### Doelen en resultaten

#### Lost Time Injury Frequency (LTIF)

Gemiddeld aantal ongevallen met verzuim per 1 miljoen gewerkte uren.

Doel:

 2,4 of lager

Resultaat:

 1,5

#### Verzuim medewerkers

Doel:

 4,0%

Resultaat:

 3,8%

#### Score medewerkersonderzoek

Doel:

 73%

Resultaat:

 67%

#### Score veiligheidsladder

Doel:

 3,0

Resultaat:

 1,8 (nulmeting)

#### Vrouwen in leidinggevende posities

Doel:

 22,0%

Resultaat:

 23,7%

#### Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt

Doel:

 90

Resultaat:

 93



## Een bedrijf met een missie



### Jos Brakband is business developer bij Alliander en werkt aan ons nieuwe telecomnet.

“Als je om je heen kijkt, zie je overal digitale toepassingen. Ook voor Alliander is digitalisering een keiharde must geworden in de energietransitie. Naast elektriciteits- en gasnetten bouwen we daarom hard aan ons telecomnet. Dit biedt ons meer inzicht in bijvoorbeeld energieverbruik, teruglevering van energie en storingen. Waar mogelijk werken we ook samen met andere netbeheerders of publieke organisaties. Dat maakt mijn werk bij Alliander zo boeiend. De manier waarop we werken en samenwerken verandert ingrijpend door nieuwe technologie.”

Medewerkers van Alliander hebben een doel: bijdragen aan een onverstoorde energievoorziening voor vandaag en voor de toekomst. In 2014 speelde efficiëntie voor ons een belangrijke rol.

### Organisatie in ontwikkeling

We zien dat de snelheid van nieuwe ontwikkelingen hoog is. Om soepel in te spelen op veranderingen in de maatschappij moeten we onze processen en competenties aanpassen. We bevinden ons als organisatie in een continu veranderproces. Rollen van medewerkers veranderen en door de efficiëntie in ons werk verdwijnen er banen. Bovendien krijgen we de komende jaren te maken met vergrijzing en zien we dat medewerkers langer zullen doorwerken tot hun pensioen. Om te onderzoeken welke capaciteiten we in de organisatie nodig hebben, maken we een strategische personeelsplanning.

In 2014 liepen verschillende programma's om de efficiency van onze operationele processen structureel verder te verhogen. Werkzaamheden zijn gecentraliseerd en expertise is gebundeld in teams. De impact van deze programma's op medewerkers was groot. Een aantal functies is vervallen, waardoor 85 collega's boventallig werden.

Dat onze organisatie in beweging is, zien we onder meer in de toename van medewerkers in ons loopbaancentrum in 2014. Er is een mismatch tussen de capaciteiten van onze medewerkers en het tempo waarin wij moeten inspringen op ontwikkelingen in de energiewereld. In 2014 werden circa 200 collega's begeleid naar een andere baan of passend perspectief.

“We hebben een bewogen jaar achter de rug. Er is in de operatie hard gewerkt aan leiderschap, operationeel management en efficiency. Dit heeft voor veel medewerkers veranderingen gebracht in hun werk, werkomgeving en contacten. Van enkele van hen hebben we afscheid moeten nemen. Toch hebben we ook als medezeggenschap gemeend dat het voor Alliander, en vooral voor de klanten van Alliander, noodzakelijk is dat de veranderingen doorgaan. Als medezeggenschap proberen we hierbij zoveel mogelijk de balans te vinden tussen het bedrijfs- en werknemersbelang, waarbij onze aandacht ligt op 'doen we als bedrijf de dingen in de goede volgorde en op de juiste momenten'.”

Christel Hofman, voorzitter Centrale Ondernemingsraad Alliander

## Samenstelling van onze organisatie in 2014

Bij Alliander werken volop technici en ICT'ers, maar ook experts op het gebied van verandermanagement of financiën. Vanuit zijn of haar vakgebied levert iedere medewerker een bijdrage aan de gezamenlijke organisatiedoelen.

In 2014 waren er 7.170 medewerkers bij ons in dienst. Het percentage vrouwen in een leidinggevende positie is in de afgelopen jaren toegenomen tot 23,7%. Bij externe vacatures voor een leidinggevende positie dragen we ten minste één vrouwelijke kandidaat aan. Hoewel energietechniek in de top 10 van mannenberoepen staat, streven wij naar een divers personeelsbestand. We merken dat diversiteit leidt tot betere besluitvorming en samenwerking. Bovendien vinden we dat collega's zichzelf moeten kunnen zijn, ongeacht hun geslacht, leeftijd, (culturele) afkomst, geloofsovertuiging, nationaliteit en seksuele geaardheid.

## Voor het werk van vandaag



Omdat het tempo van ontwikkelingen in de energiewereld hoog ligt, vragen we veel van medewerkers als het gaat om innovatie, efficiency, kennis en expertise. Tegelijk blijft focus essentieel om veilig te werken. In onze operationele werkzaamheden speelden veiligheid en efficiency een belangrijke rol in 2014.

## Veiligheid en gezond werken

Werken met gas en elektriciteit brengt risico's met zich mee voor de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, aannemers en onze klanten. Daarom heeft een veilige werkomgeving de hoogste prioriteit binnen Alliander. Het is ons doel dat iedereen veilig op het werk verschijnt en weer veilig thuiskomt. In 2014 vonden desondanks 17 ongevallen plaats met medewerkers waarna zij tijdelijk niet in staat waren om te werken.

Alliander investeert in veiligheid en veilig werken. Denk hierbij aan opleidingen, uitrustingen, veiligheidsaudits, onderzoeken en bewustwordingscampagnes. Hiermee willen we een intrinsiek veilige manier van werken ontwikkelen en medewerkers maximaal beschermen tegen mogelijke gevaren bij de uitvoering van onze taken. Bovendien is er beleid opgesteld om structureel te leren van incidenten die plaatsvinden.

### Waardecreatie door veiligheidsbewustzijn



#### Waarde Alliander

- Minder ziekteverzuim
- Reputatie van de onderneming



#### Kosten Alliander

- Opleidingen
- Certificeringen en audits
- Communicatie
- Uitrustingen

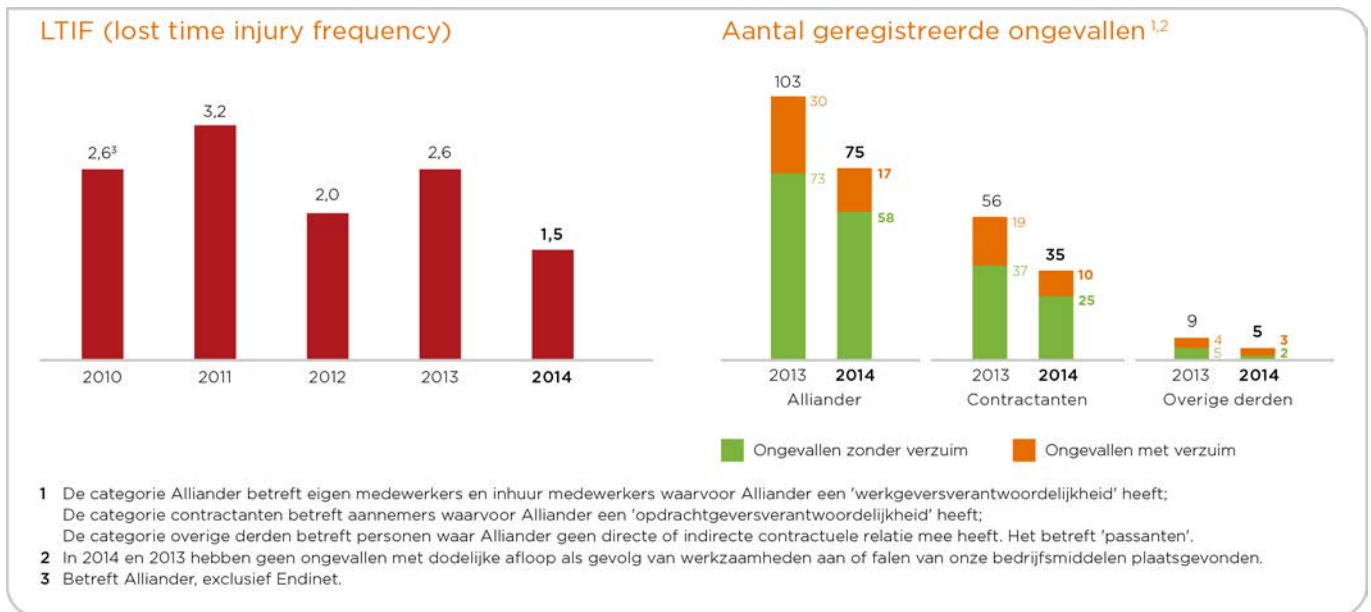


#### Waarde Medewerker

- Veiligheid
- Gezondheid
- Medewerkertevredenheid

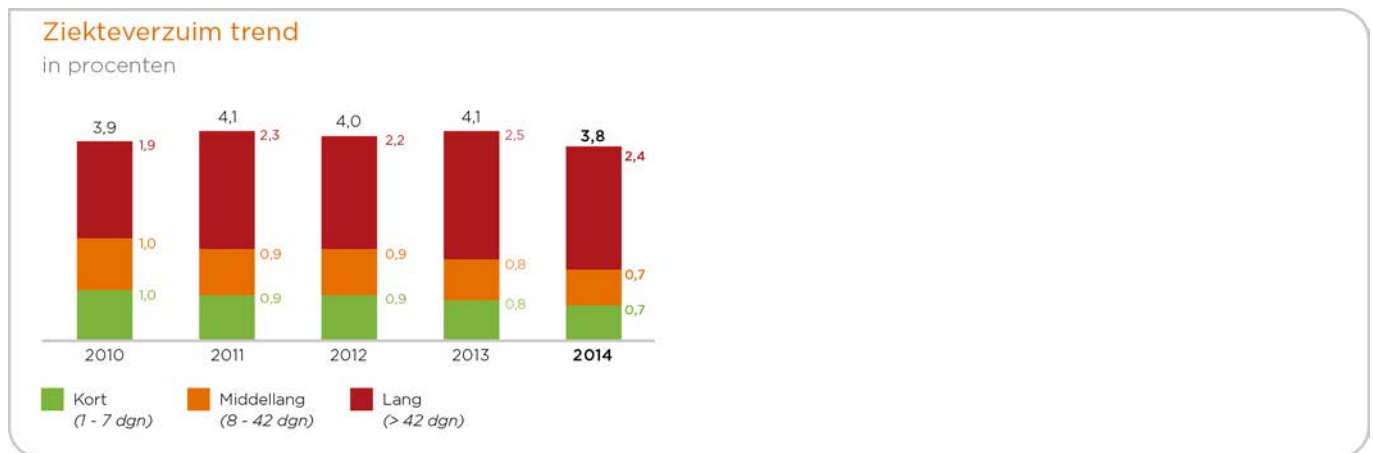
In onze organisatie moet voldoende aandacht en focus blijven op veilig werken. Dit blijkt uit een nulmeting naar ons veiligheidsniveau. Onze score in deze nulmeting was 1,8, terwijl wij streven naar een score van 3,0 of hoger op de veiligheidsladder. De definitieve uitkomsten van de meting van de veiligheidscultuur is op dit moment nog niet beschikbaar. Aanbevelingen om onze score te verbeteren, hadden met name betrekking op leiderschap, betrokkenheid, discipline en de veiligheidscultuur. Naast meer dan 1.500 veiligheidstrainingen die werden gevolgd, gingen we met medewerkers en leidinggevendenden in gesprek over veiligheid. We bespraken praktijksituaties en gingen in op de impact van incidenten voor medewerkers en leidinggevendenden. Persoonlijke ervaringen zijn regelmatig input voor verbetervoorstellen en helpen medewerkers om risicovolle situaties sneller te signaleren. Bovendien stimuleren we medewerkers en leidinggevendenden om elkaar aan te spreken en te informeren over (bijna) incidenten om hiervan te leren. In 2014 stelden we samen met medewerkers ook 'Life Saving Rules' op, dé belangrijkste veiligheidsregels die gelden voor medewerkers in de operatie. Via foto- en videoverslagen behandelen we online verschillende veiligheidsthema's.

Onze veiligheidsprestatie meten wij via de Lost Time Injury Frequency (LTIF). Hierin wordt de personeelsveiligheid uitgedrukt als het aantal ongevallen met verzuim gerelateerd aan het aantal gewerkte uren. In 2014 daalde de LTIF naar 1,5 (2013: 2,6). Incidenten met verzuim werden voornamelijk veroorzaakt door onachtzaam handelen, zoals vallen, struikelen en verstappen.



## Ziekteverzuim

In 2014 kwam het verzuim van medewerkers uit op 3,8% (2013: 4,1%). We helpen medewerkers om zo snel mogelijk weer aan de slag te kunnen en stimuleren een actieve leefstijl. We zijn in 2014 onder meer een programma begonnen om gezond leven en een goede balans tussen werk en privé te bevorderen. Met voedings- en trainingsschema's dagen we collega's uit om in een programma van 12 weken te werken aan hun gezondheid. Ook stoppen met roken is een thema.



## Waardering

Werk je bij Alliander, dan heb je werk dat ertoe doet. Dat gaven medewerkers aan in het medewerkersonderzoek van Great Place to Work. Onze medewerkers zijn trots op hun werk en de organisatie. Zij vinden verder dat zij zichzelf kunnen zijn en voldoende mogelijkheden krijgen voor hun ontwikkeling. Desondanks behaalden wij in 2014 een lagere score in het medewerkervredensonderzoek dan gehoopt. Met onze score van 67 (doelstelling 73) behaalden wij geen positie op de lijst met 'Best Workplaces'. In de ogen van medewerkers maakt het management nog onvoldoende duidelijk waar de organisatie of afdeling naartoe gaat en hoe daar te komen. Daarnaast zien medewerkers verbeterruimte in het 'doen wat je zegt' en 'doen wat je belooft'. De uitkomsten van het onderzoek zijn besproken in de teams om openheid te creëren voor verschillende inzichten en om samen een volgende stap te zetten.

Naast het onderzoek van Great Place To Work heeft Alliander dit jaar een identiteitsmonitor gehouden, waaraan ruim 2.000 medewerkers meededen. Hieruit kwam eveneens naar voren dat de medewerkers van Alliander trots zijn op hun werk. Op trots scoort Alliander een 8.1 ten opzichte van een 6.7 voor branchegeenoten. Wel missen medewerkers samenhang binnen de organisatie. Op collectieve kracht scoort Alliander met een 6.1 lager dan branchegeenoten (6.5). De input wordt door de Raad van Bestuur gebruikt voor de verdere ontwikkeling van de missie en visie van het bedrijf in 2015.



## Voor de carrières van morgen



Alliander blijft bouwen aan een organisatie waar medewerkers vertrouwen hebben in de professionaliteit en het vakmanschap van collega's, plezier hebben in hun werk en trots zijn op wat ze doen. We stimuleren medewerkers - ongeacht hun levens- en loopbaanfase - na te denken over hun inzetbaarheid op langere termijn en faciliteren plaats- en tijdonafhankelijk werken. Daarbij beperken we ons niet tot de carrières van eigen medewerkers, maar geven we ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kans op een baan via het programma Step2Work.

### Opleiding en ontwikkeling

Over leren en ontwikkeling maken medewerkers van Alliander ieder jaar afspraken met hun leidinggevende. Zo blijven zij doorlopend werken aan vakkennis, persoonlijke ontwikkeling of nieuwe carrièrekansen. In 2014 investeerde Alliander 3% van de salariskosten in opleiding van medewerkers. Voor leidinggevendenden is in 2014 een speciaal (online) programma rond het thema 'veranderen' gestart, waarin zij samen met anderen kennis opdoen over veranderprocessen in theoretische zin, in praktische zin én in de context van Alliander. Met deze ontwikkeling ondersteunen we tijd- en plaatsafhankelijk leren dat aansluit bij Het Nieuwe Werken.

Bij het verbeteren van onze prestaties spelen operationeel management en leiderschap een belangrijke rol. Alliander begeleidt leidinggevendenden bij operationeel management en leert hen onder meer hoe zij binnen die kaders ruimte geven aan medewerkers voor verbeteren en doen van hun werk.

#### Samenwerking met opleidingsinstituten

Door nauwe samenwerking met opleidingsinstituten en branchegenoten maken we jongeren enthousiast voor ons vak en vergroten wij de kans op instroom van vakkundig personeel. Met instellingen op alle niveaus - van VMBO tot universiteit - werken we eraan om de theorie en praktijk van energietechniek dichter bij elkaar te brengen. Met het regionale beroepsonderwijs en scholen voor voortgezet speciaal onderwijs ontwikkelden we in 2014 nieuwe leer-/werktrajecten. Daarnaast werkten we mee aan een deeltijdopleiding Elektrotechniek gericht op jongeren met een technische opleiding en zij-instromers.

### Het Nieuwe Werken

Als modern werkgever kiest Alliander voor een nieuwe manier van werken. Samen en flexibel. Dat betekent dat medewerkers - binnen de afspraken met hun leidinggevende en het team - zelf inschatten waar en wanneer zij werken om de (gezamenlijke) opdrachten zo goed mogelijk te doen. Onze nieuwe manier van werken sluit aan bij een trend in het dagelijkse leven dat steeds duurzamer, digitaler en efficiënter wordt.

In hun keuzes worden medewerkers ondersteund met praktische adviezen, eigentijdse IT-middelen en aangepaste, moderne werklocaties. We hebben hierbij ook aandacht voor een duurzame woon-werkreis om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te beperken. We dagen medewerkers daarom uit om een meer duurzame reismix te kiezen.

Ons pand in Duiven wordt duurzaam verbouwd en volgens de uitgangspunten van Het Nieuwe Werken ingericht. Het wordt een werkomgeving die samenwerken en ontmoeten stimuleert. Er zijn ruimtes om te overleggen, in stilte te werken en om samen te werken aan een opdracht. Bovendien voorzien we met het gebouw in onze eigen energiebehoefte én leveren we energie aan de omgeving.

## Step2Work: een kans voor iedereen

Met het programma Step2Work geven we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kans op een baan. In 2014 boden we een leerwerkbaan aan in totaal 93 jongeren, 50-plussers en mensen met een fysieke beperking.

Vooruitlopend op de Participatiewet, die op 1 januari 2015 in werking trad, zoeken wij met het programma al enkele jaren de samenwerking op met gemeenten, opleiders, het UWV, onze leveranciers en andere bedrijven binnen de sector en daarbuiten. De maatschappelijke waarde van programma Step2Work reikt verder dan enkel het financiële aspect van kosten en baten. Met Step2Work laten we zien dat we in verbinding staan met de samenleving.

# Aandeelhouders en investeerders

Onze aandeelhouders en investeerders erkennen het belang van een financieel gezond netwerkbedrijf dat zich actief inzet voor de facilitering van de energietransitie. We zien dat de aandacht voor prestaties op het gebied van duurzaamheid van bedrijven groeit.



## Wat aandeelhouders en investeerders belangrijk vinden

Uit de stakeholderdialoog bleek dat aandeelhouders en investeerders de volgende thema's in 2014 relevant vonden: energiegebruik en CO<sub>2</sub>, transparantie, energieopwek, economische prestaties. Deze thema's komen in dit hoofdstuk nadrukkelijk aan bod.

### Doelen en resultaten

#### Rating

Doel:

behoud solide A rating profiel

Resultaat:

 S&P AA-/A-1+/stable outlook  
Moody's Aa3/P-1/stable outlook

#### Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)

Doel:

 60% minimaal

Resultaat:

 60,9%

#### CO<sub>2</sub>-uitstoot eigen bedrijfsvoering

Doel:

 941 kton max.

Resultaat:

 921 kton

#### FFO/Nettoschuld

Doel:

 >20%

Resultaat:

 34%

#### Rentedekking

Doel:

>3,5

Resultaat:

7,6

#### Nettoschuld (nettoschuld + eigen vermogen)

Doel:

<60%

Resultaat:

34%

#### Solvabiliteit

Doel:

>30%

Resultaat:

54%

## Een verantwoorde investering

Alliander heeft een gezonde financiële positie. Deze wordt in belangrijke mate bepaald door ons te houden aan ons financieel beleid, dat in hoofdzaak gericht is op het handhaven van een solide A rating profiel. Door aan dit financieel beleid vast te houden kunnen we een economisch verantwoorde investering zijn en blijven, zowel voor obligatiehouders als aandeelhouders.

### Investeren in de netten

Onze financiële positie stelt ons in staat om te blijven investeren in onze netten, flexibel te zijn en de onderneming te laten groeien. Het is de taak van Alliander om de veiligheid en betrouwbaarheid van de elektriciteits- en gasnetten te waarborgen en voor voldoende capaciteit van de netten te zorgen, nu en in de toekomst. Hiervoor doen we investeringen in de vervanging en uitbreiding van onze netten. De onzekerheid over de snelheid en omvang van de energietransitie maakt het echter moeilijk om een goede inschatting te maken van de gewenste netcapaciteit in de toekomst. Daarnaast investeren we meer in digitalisering. Hierbij ligt het zwaartepunt op het goed meetbaar en op afstand bestuurbaar maken van netten dan op het leggen van meer kabels. Verder volgen we nauwgezet de technologische en marktontwikkelingen in de sector. Zo kunnen we tijdig anticiperen en indien nodig onze investeringen qua aard en omvang aanpassen.

### Duurzame strategie

Wij willen een maatschappelijk verantwoorde onderneming zijn. Dit doen wij door een zo duurzaam mogelijke bedrijfsvoering. Zo willen wij onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk zoveel mogelijk beperken en daar waar we CO<sub>2</sub> uitstoten, willen we deze vergroenen met groencertificaten. In 2014 hebben we een eerste contract getekend met een exploitant van een nieuw te bouwen windpark in Nederland. Bij het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot werken we nauw samen met onze leveranciers. Een belangrijke taak van Alliander is het faciliteren van de transitie naar een duurzame energievoorziening. Deze facilitering bestaat voor een belangrijk deel uit het aanpassen van onze bestaande netten om ze geschikt te maken voor het terugleveren van duurzame decentraal opgewekte energie.

Daarnaast zijn we nieuwe activiteiten gestart, onder meer op het gebied van aanleg en beheer van warmtenetten en het aanleggen en beheren van laadpaalinfrastucturen voor elektrisch vervoer. Alliander ziet het ook als zijn taak om deze op duurzaamheid gerichte activiteiten verder te stimuleren en te faciliteren. Onze inspanningen op duurzaamheidsgebied laten zien dat een investering in Alliander ook een maatschappelijk verantwoorde investering is.

### Belang duurzame prestaties

Het toenemende belang van duurzame prestaties voor het aantrekken van financiering blijkt verder ook uit de opkomst van groene obligatieleningen, waarbij bedrijven financiering aantrekken voor investeringen met een specifiek duurzaam oogmerk. Onze aandeelhouders erkennen het belang van een financieel gezond netwerkbedrijf dat zich op vooruitstrevende wijze actief inzet voor de facilitering van de energietransitie en staan achter onze ambities op dit gebied. Ook maken zij gebruik van de expertise van Alliander in het opzetten van initiatieven voor lokale duurzame opwek.



De aandacht onder aandeelhouders en investeerders voor prestaties op het gebied van duurzaamheid van bedrijven groeit. Sinds een aantal jaren wordt Alliander in dit kader regelmatig beoordeeld door MVO-rating bureaus die net als kredietbeoordelaars een rating voor Alliander afgeven. Zij doen dit in opdracht van duurzaam georiënteerde investeerders die de MVO-rating als selectiecriteria gebruiken. Op 14 juli 2014 heeft het Duitse duurzaamheidsratingbureau Oekom de rating van Alliander verhoogd van B naar B+. Met deze duurzaamheidsrating behoort Alliander volgens Oekom tot de industry leaders in de sector.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de financiële positie en prestaties van Alliander in 2014, het financieel beleid en onze relatie met financiële stakeholders. Daarnaast laten we onze belangrijkste prestaties op het gebied van duurzaamheid zien en worden deze nader toegelicht.

## Financiële resultaten 2014

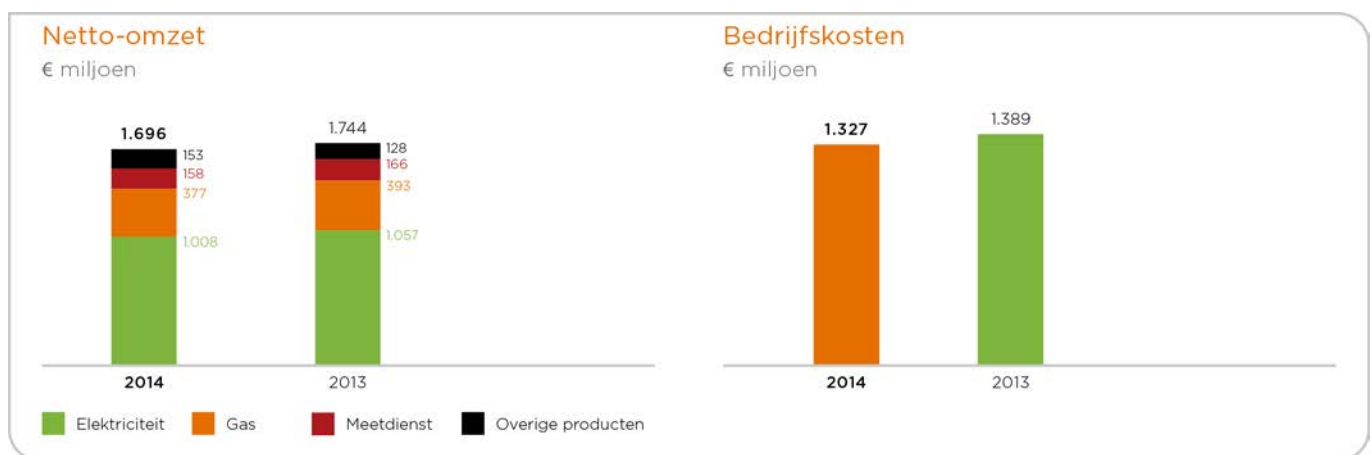
Het resultaat na belastingen over 2014 bedraagt € 323 miljoen (2013: € 288 miljoen). Het resultaat na belastingen exclusief bijzondere posten en fair value mutaties bedraagt € 240 miljoen (2013: € 287 miljoen). In het verslagjaar 2014 is ten opzichte van het vorige boekjaar sprake van een lagere gereguleerde netto-omzet door lagere tarieven als gevolg van het tarievenbesluit 2014 van de ACM. Deze daling wordt in het resultaat deels gecompenseerd door de boekwinst voor belasting van € 40 miljoen uit de verkoop van aandelen (25,4%) in N.V. KEMA aan DNV GL Group (€ 45 miljoen na belasting). Daarnaast heeft de mutatie in de waardering van de Credit Default Swap (CDS) en de bijbehorende voorziening een impact op het gerapporteerde resultaat voor belastingen van per saldo € 80 miljoen (€ 60 miljoen na belastingen).

De kasstroom uit operationele activiteiten is gedaald met € 60 miljoen tot € 623 miljoen in 2014. De solvabiliteit is in 2014 gestegen tot 53,6% en de netto schuldpositie is met € 101 miljoen gedaald. De totale activa zijn toegenomen met € 125 miljoen, met name door investeringen in de netten.

## Winst- en verliesrekening over 2014

### Netto-omzet

De netto-omzet over het boekjaar 2014 is ten opzichte van het vorige boekjaar gedaald met € 48 miljoen (3%) naar € 1.696 miljoen. Deze daling is met name het gevolg van lagere gereguleerde transport- en aansluittarieven (€ 65 miljoen) voor zowel elektriciteit als gas en lagere gereguleerde tarieven meetdiensten (€ 8 miljoen) bij een hogere overige gereguleerde omzet (€ 13 miljoen), met name door hogere ontvangen bijdragen voor onderhoudswerkzaamheden. Circa 93% van onze netto-omzet is afkomstig van deze gereguleerde activiteiten. Daarnaast kent Alliander niet-gereguleerde activiteiten bij onder andere Liandon en diverse groeimarkten die een hogere omzet kenden (€ 11 miljoen).



## Overige baten

De overige baten zijn in het boekjaar 2014 uitgekomen op € 141 miljoen (2013: € 102 miljoen). Deze stijging is in belangrijke mate veroorzaakt door het incidentele resultaat uit de verkoop van aandelen KEMA (€ 40 miljoen). De overige baten hebben verder voornamelijk betrekking op de amortisatie van aansluitbijdragen van onze klanten (€ 63 miljoen) en diverse overige opbrengsten, bestaande uit onder meer ontvangen schadevergoedingen, verhuuropbrengsten en boekwinsten uit verkoop van activa (€ 38 miljoen).

## Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten over 2014 zijn uitgekomen op € 1.327 miljoen (2013: € 1.389 miljoen). In onderstaand overzicht is de specificatie vermeld van de bedrijfskosten.

### Specificatie bedrijfskosten

| € miljoen                                                                                     | 2014         | 2013         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Kosten van inkoop en uitbesteed werk                                                          | 406          | 416          |
| Personeelskosten                                                                              | 583          | 560          |
| Overige bedrijfskosten                                                                        | 159          | 247          |
| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa                                | 354          | 357          |
| Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering | -175         | -191         |
| <b>Totaal</b>                                                                                 | <b>1.327</b> | <b>1.389</b> |

De daling van de kosten van inkoop en uitbesteed werk met € 10 miljoen ten opzichte van vorig jaar wordt voornamelijk veroorzaakt door de invoering van het leveranciersmodel, wat heeft geleid tot een daling van de kosten van Nuon CCC met € 17 miljoen, en door lagere inkoopkosten (€ 15 miljoen), onder andere vanwege een lagere realisatie van geplande werkzaamheden. Deze daling is deels gecompenseerd door de toename van de inkoop van netverliezen (€ 12 miljoen) als gevolg van eenmalige baten in voorgaand jaar. Voorts zijn de vanuit TenneT doorbelaste transportkosten gestegen als gevolg van hogere in rekening gebrachte tarieven met € 10 miljoen.

De stijging van de interne en externe personeelskosten met € 23 miljoen ten opzichte van vorig jaar is vooral een gevolg van de toename van externe medewerkers (€ 11 miljoen) bij met name de service unit IT. De toename van de eigen personeelskosten (€ 12 miljoen) wordt onder andere veroorzaakt door cao-stijgingen, een toename van de sociale lasten en een aantal employee benefit voorzieningen, waaronder de jubileumuitkeringen.

De overige bedrijfskosten zijn met € 88 miljoen gedaald. Deze daling wordt vrijwel geheel veroorzaakt door de CDS voor een bedrag van € 80 miljoen. De toelichting op deze post staat hieronder vermeld. Daarnaast zijn de kosten met € 22 miljoen gedaald als gevolg van gerealiseerde kostenbesparingen door minder uitgevoerde projecten en een afname van de organisatiekosten. De daling wordt deels gecompenseerd door een toename van de kosten voor precario (€ 21 miljoen) als gevolg van de heffing door diverse nieuwe gemeenten gedurende 2014 alsmede hogere in rekening gebrachte tarieven.

#### Toelichting CDS

Sinds 2005 is de CDS als derivaat onderdeel van twee cross border lease contracten. Het product CDS verzekert de kredietwaardigheid van een onderliggende portefeuille bestaande uit bijna 100 fondsen. De looptijd van de CDS is 10 jaar (tot en met juni 2015), het maximale risico voor Alliander bedraagt \$ 171 miljoen. In 2008 heeft een afwaardering van de CDS plaatsgehad ten laste van de winst-en-verliesrekening. Gezien de toenmalige vooruitzichten van dit product is destijds besloten het maximale risico van \$ 171 miljoen te voorzien. Voor het grootste gedeelte vond dit plaats door middel van de (negatieve) reële waarde van de CDS, voor het overige deel door middel van een aanvullende voorziening tot het maximale risico. Deze methodiek is op basis van de verwachte risico's gehandhaafd tot en met het verslagjaar 2013.

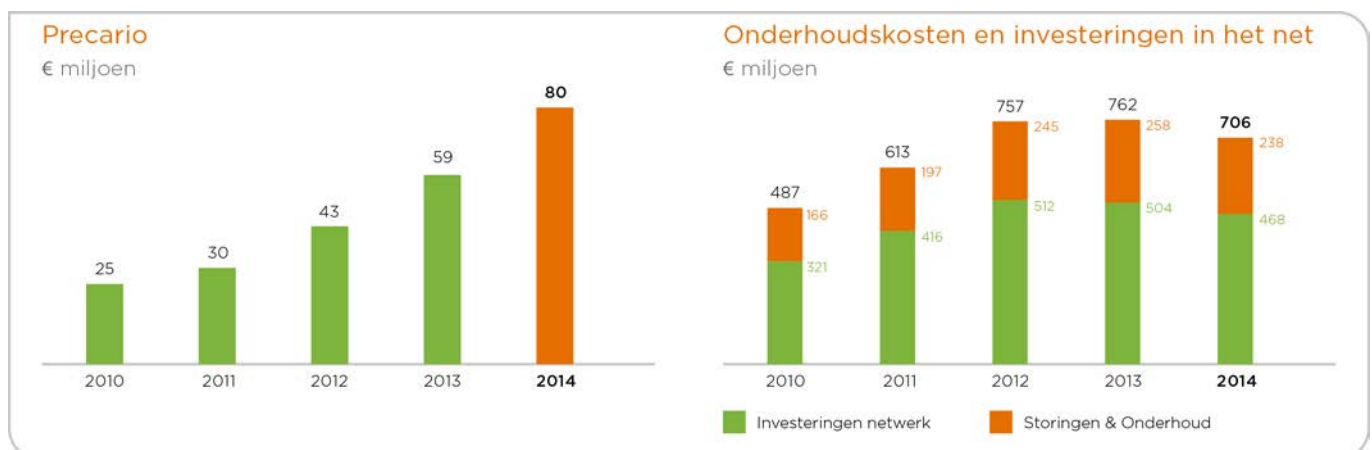
In december 2014 bedraagt de waarde van de CDS op basis van deze methodiek \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen) en de aanvullende voorziening \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen). Ultimo 2014 is de resterende looptijd van de CDS nog slechts een half jaar. Gezien de beperkte resterende looptijd concludeert het management van Alliander dat het default risico ten aanzien van de in de CDS portefeuille betrokken bedrijven (voor expiratedatum van de CDS) het afgelopen jaar zodanig is afgenomen dat niet wordt verwacht dat het maximale risico voor het gehele product wordt aangesproken. Op basis van de criteria van IAS 37 betekent dit dat de volledige voorziening van \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen) is vrijgevallen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat. De reële waarde van de CDS op basis van een waardering van een externe partij bedraagt in december 2014 \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen). Echter, naar de mening van het management van Alliander is bij deze waardering te weinig rekening gehouden met de resterende risico's van dit product. Op basis van een interne risico-analyse is een waardering berekend van \$ 75 miljoen (€ 62 miljoen) ultimo 2014. Het verschil, \$ 57 miljoen (€ 47 miljoen), is ten laste van de bedrijfskosten in het resultaat verantwoord. Per saldo houdt een en ander in dat ten aanzien van de CDS in 2014 een vrijval van omgerekend € 80 miljoen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat is verantwoord.

## Precario en onderhoudskosten en investeringen in het net

De precariobelasting is ten opzichte van 2013 met € 21 miljoen gestegen naar € 80 miljoen. In de hierna opgenomen grafiek is de ontwikkeling van de precariobelasting van de afgelopen vijf jaar opgenomen. De stijging wordt met name veroorzaakt doordat steeds meer gemeenten deze heffing opleggen aan Liander. Gezien het feit dat sprake is van een zogenaamd objectiveerbaar regionaal verschil, betekent dit dat deze precariolasten worden opgenomen in de reguleringsdata en vervolgens grotendeels en met vertraging worden verdisconteerd in de tarieven voor alle klanten in het Liander gebied.

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de afgelopen vijf jaar opgenomen inzake onderhoudskosten en investeringen in het net, inclusief de meters. Waar in 2010 nog sprake was van een totaal uitgavenniveau van € 487 miljoen, bedraagt dit in 2014 € 706 miljoen, een stijging van ruim 40%. Deze stijging wordt onder meer veroorzaakt door verzwarende en uitbreiding van netten, vervangingsprogramma's zoals voor grijs gietijzer, ontwikkelingen rondom digitalisering en de uitrol van slimme meters.

Ten opzichte van 2013 is sprake van een daling van het uitgavenniveau met € 56 miljoen (7%). Dit betreft met name € 20 miljoen lagere kosten voor storings onderhoud als gevolg van minder uitgevoerde werkzaamheden vanwege onder andere een lager onderhoudsbudget en daarnaast vertragingen. Voorts hebben lagere uitgaven voor investeringen in het elektriciteits- (€ 16 miljoen lager) en gasnetwerk (€ 15 miljoen lager) plaatsgevonden. Dit betreft lagere uitgaven voor zowel klantgedreven als techniekgedreven werk. De investeringen in meetinrichtingen en telecom liggen in lijn met voorgaand jaar.



## Bedrijfskosten vanuit managementperspectief

Een andere benadering voor de beoordeling en beheersing van de kostenontwikkeling is om niet uit te gaan van de categorale indeling vanuit de winst-en-verliesrekening maar om vanuit het managementperspectief de bedrijfskosten, exclusief bijzondere posten, als volgt te categoriseren: inkoopkosten (waaronder de inkoop van netverliezen, doorberekende kosten vanuit TenneT en precariobelastingen), proceskosten (waaronder onderhoudskosten voor instandhouding van netten en kosten voor facturatie en incasso), indirecte kosten (overhead en algemene bedrijfskosten) en afschrijvingen. Dit leidt tot de volgende indeling van de bedrijfskosten:

### Specificatie bedrijfskosten, exclusief bijzondere posten

| € miljoen        | 2014         | 2013         |
|------------------|--------------|--------------|
| Inkoopkosten     | 424          | 358          |
| Proceskosten     | 335          | 370          |
| Indirecte kosten | 286          | 293          |
| Afschrijvingen   | 354          | 357          |
| <b>Totaal</b>    | <b>1.399</b> | <b>1.378</b> |

Op basis van dit overzicht is te concluderen dat de stijging van de totale bedrijfskosten in het bijzonder wordt veroorzaakt door een stijging van de inkoopkosten met € 66 miljoen, terwijl de proceskosten en indirecte kosten met € 35 miljoen respectievelijk € 7 miljoen zijn gedaald. De inkoopkosten zijn met name gestegen door de eerder genoemde stijging van de kosten voor netverliezen, transport TenneT, precarioheffing en kostprijs omzet van de niet-gereguleerde activiteiten. Lagere proceskosten zijn in het bijzonder het gevolg van de invoering van het nieuwe marktmodel dat een positief effect heeft gehad op de kosten van Alliander. De afschrijvingskosten zijn tenslotte met € 354 miljoen nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar (€ 357 miljoen).

## Bedrijfsresultaat

Ten opzichte van 2013 is het bedrijfsresultaat gestegen met € 53 miljoen naar € 510 miljoen. Exclusief bijzondere posten bedraagt het bedrijfsresultaat € 398 miljoen en is sprake van een daling ten opzichte van 2013 van € 70 miljoen.

## Financiële baten en lasten

In 2014 komen de financiële baten en lasten per saldo uit op een last van € 93 miljoen (2013: € 69 miljoen). De stijging van € 24 miljoen is met name veroorzaakt door bijzondere posten, waaronder in 2014 de negatieve valutaresultaten op de CDS (€ 19 miljoen) als gevolg van de ontwikkeling van de Dollarkoers en in 2013 de financiële bate (€ 13 miljoen) inzake de waardering van de put/call opties KEMA. Exclusief deze bijzondere posten is sprake van een daling van de last met € 8 miljoen tot € 74 miljoen (2013: € 82 miljoen).

## Deelnemingen en joint ventures

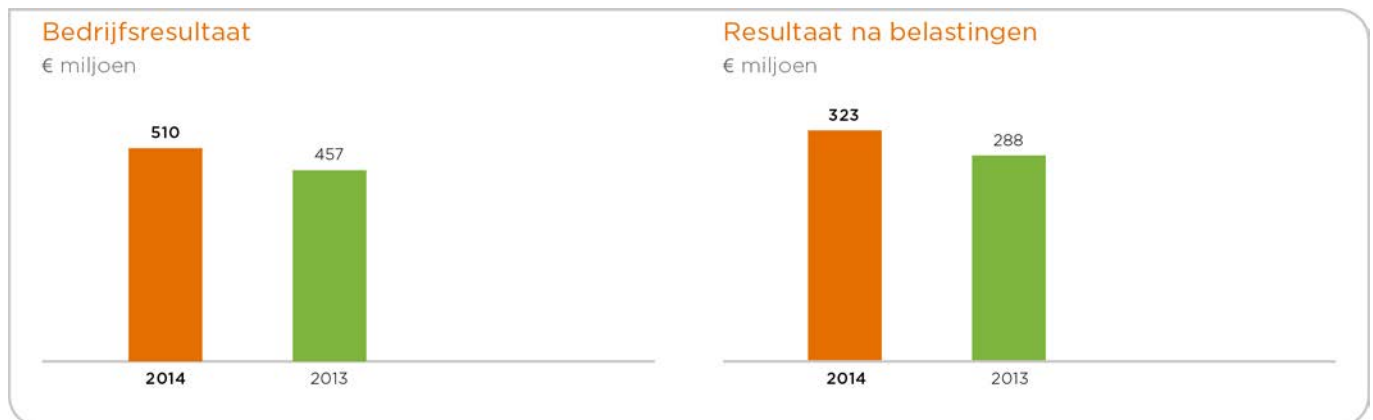
Het aandeel in het resultaat na belastingen van deelnemingen en joint ventures bedraagt in het boekjaar 2014 nihil (2013: € 2 miljoen bate).

## Belastingen

De effectieve belastingdruk (de belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen exclusief het resultaat na belastingen uit deelnemingen en joint ventures) bedraagt over het boekjaar 2014 22,4% (2013: 26,3%). De lagere effectieve druk in 2014 ten opzichte van de nominale druk (25,0%) wordt voornamelijk veroorzaakt door de deelnemingsvrijstelling als gevolg van de verkoop van het minderheidsbelang in KEMA. De iets hogere effectieve druk in 2013 ten opzichte van de nominale druk (25,0%) werd voornamelijk veroorzaakt door een kleine aanpassing op voorgaande jaren.

## Resultaat na belastingen

Het resultaat na belastingen is over het boekjaar 2014 uitgekomen op € 323 miljoen (2013: € 288 miljoen). Het resultaat na belastingen exclusief bijzondere posten en fair value mutaties bedraagt over het jaar 2014 € 240 miljoen (2013: € 287 miljoen). De stijging van € 35 miljoen wordt veroorzaakt door de vrijval van een deel van de voorziening, samenhangend met de CDS en de verkoop van de aandelen KEMA. Deels is dit gecompenseerd door een lagere netto omzet als gevolg van lagere gereguleerde tarieven.



## Bijzondere posten

De resultaten van Alliander kunnen worden beïnvloed door bijzondere posten en fair value mutaties. Bijzondere posten worden door Alliander gedefinieerd als posten die in de opinie van het management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of die qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten apart moeten worden beschouwd. Voor bijzondere posten wordt in beginsel een ondergrens gehanteerd van € 10 miljoen.

De bijzondere posten en fair value mutaties in 2014 zijn per saldo uitgekomen op een bate van € 84 miljoen na belastingen (2013: bate € 1 miljoen). In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de gerapporteerde cijfers en de cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties.

## Gerapporteerde cijfers en cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties

| € miljoen                                                        | Gerapporteerd |            | Bijzondere posten en fair value mutaties |            | Exclusief bijzondere posten en fair value mutaties |            |
|------------------------------------------------------------------|---------------|------------|------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------|------------|
|                                                                  | 2014          | 2013       | 2014                                     | 2013       | 2014                                               | 2013       |
| Netto-omzet                                                      | 1.696         | 1.744      | -                                        | -          | 1.696                                              | 1.744      |
| Overige baten                                                    | 141           | 102        | 40                                       | -          | 101                                                | 102        |
| Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten | -1.148        | -1.223     | 72                                       | -11        | -1.220                                             | -1.212     |
| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen                | -354          | -357       | -                                        | -          | -354                                               | -357       |
| Geactiveerde eigen productie                                     | 175           | 191        | -                                        | -          | 175                                                | 191        |
| <b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>                                  | <b>510</b>    | <b>457</b> | <b>112</b>                               | <b>-11</b> | <b>398</b>                                         | <b>468</b> |
| Financiële baten/(lasten)                                        | -93           | -69        | -19                                      | 13         | -74                                                | -82        |
| Resultaat deelnemingen en joint ventures                         | -             | 2          | -                                        | -          | -                                                  | 2          |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                | <b>417</b>    | <b>390</b> | <b>93</b>                                | <b>2</b>   | <b>324</b>                                         | <b>388</b> |
| Belastingen                                                      | -94           | -102       | -10                                      | -1         | -84                                                | -101       |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                  | <b>323</b>    | <b>288</b> | <b>83</b>                                | <b>1</b>   | <b>240</b>                                         | <b>287</b> |



## Overige baten

(2014: € 40 miljoen bate, 2013: nihil)

### Verkoop belang KEMA

De bijzondere post in 2014 onder de overige baten heeft betrekking op de verkoop van het 25,4% belang in KEMA aan DNV GL Group, inclusief de afwaardering van de hieraan gerelateerde put en call opties. Deze is als volgt verantwoord:

| € miljoen                                         | 2014      |
|---------------------------------------------------|-----------|
| Verkoopprijs                                      | 80        |
| Af: boekwaarde belang                             | 23        |
| <b>Bruto boekwinst</b>                            | <b>57</b> |
| Afwaardering opties                               | 17        |
| <b>Boekwinst voor belastingen (overige baten)</b> | <b>40</b> |
| Vennootschapbelasting                             | 5         |
| <b>Boekwinst na belastingen</b>                   | <b>45</b> |

Ten aanzien van de bruto boekwinst is de deelnemingsvrijstelling van toepassing. Bij de afwaardering van de opties is de hiervoor verantwoorde latentie vrijgevallen ten gunste van het resultaat, zodat per saldo een netto boekwinst op de verkoop van het belang in KEMA is gerealiseerd van € 45 miljoen.

## Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten

(2014: € 72 miljoen bate, 2013: € 11 miljoen last)

Het saldo bestaat uit een bijzondere bate en een bijzondere last. De bijzondere bate in 2014 van € 80 miljoen heeft betrekking op de CDS, te weten een vrijval van de voorziening met € 127 miljoen verminderd met een waardemutatie van het derivaat met € 47 miljoen.

De bijzondere last in zowel 2014 (€ 8 miljoen) als 2013 (€ 11 miljoen) heeft te maken met kosten in verband met organisatieaanpassingen.

## Financiële baten/(lasten)

(2014: € 19 miljoen last, 2013: € 13 miljoen bate)

De bijzondere last in 2014 heeft met name betrekking op posten samenhangend met cross border leases, waaronder de herwaardering aan een cross border leaseconstructie gerelateerde belegging en de mutatie van een voorziening in dit kader, totaal € 17 miljoen.

De bijzondere bate in 2013 heeft met name betrekking op de waardering van de put en call opties KEMA.

## Belastingen

(2014: € 9 miljoen last, 2013: € 1 miljoen last)

Deze bedragen hebben betrekking op het belastingeffect van de bijzondere posten en fair value mutaties.

## Kasstromen

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2014.

### Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| € miljoen                               | 2014      | 2013      |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 623       | 683       |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten  | -410      | -493      |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | -201      | -135      |
| <b>Totaal kasstroom</b>                 | <b>12</b> | <b>55</b> |

Voor het jaar 2014 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 623 miljoen (2013: € 683 miljoen). De daling ten opzichte van 2013 met € 60 miljoen wordt met name veroorzaakt door een daling van het bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten en fair value mutaties (€ 70 miljoen), onder meer een gevolg van de daling van de gereguleerde tarieven.

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2014 € 410 miljoen en is hiermee € 83 miljoen lager ten opzichte van 2013. De per saldo lagere uitgaande kasstroom wordt met name veroorzaakt door de positieve kasstromen als gevolg van de verkoop van het belang in KEMA aan DNV GL Group (€ 80 miljoen) en de partiële verkoop van CDMA Utilities aan Eneco (€ 4 miljoen).

### Investeringen in materiële vaste activa

| € miljoen                 | 2014       | 2013       |
|---------------------------|------------|------------|
| Elektriciteit gereguleerd | 243        | 247        |
| Gas gereguleerd           | 143        | 170        |
| Meetinrichtingen          | 50         | 53         |
| Gebouwen, ICT etc.        | 134        | 100        |
| <b>Totaal</b>             | <b>570</b> | <b>570</b> |

De kasstroom met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa bedraagt € 570 miljoen en is hiermee gelijk aan 2013 (€ 570 miljoen). De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2014 € 80 miljoen en zijn hiermee nagenoeg gelijk aan vorig jaar (€ 82 miljoen).

De financieringskasstroom over het jaar 2014 bedraagt € 201 miljoen negatief (2013: € 135 negatief). De negatieve kasstroom wordt met name veroorzaakt door de aflossing van EMTN-leningen (€ 276 miljoen) en dividenduitkering (€ 125 miljoen), terwijl de aangetrokken Euro Commercial Paper (ECP)-financiering (€ 153 miljoen) en ontvangsten uit kortlopend uitgezette deposito's (€ 75 miljoen) de kasstroom positief hebben beïnvloed.

### Vrije kasstroom boekjaar 2014

De vrije kasstroom over het jaar 2014 is uitgekomen op € 213 miljoen ten opzichte van een inkomende vrije kasstroom over 2013 van € 190 miljoen. De stijging ten opzichte van 2013 met € 23 miljoen wordt met name verklaard door een lagere uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten, deels gecompenseerd door een lagere kasstroom uit operationele activiteiten.

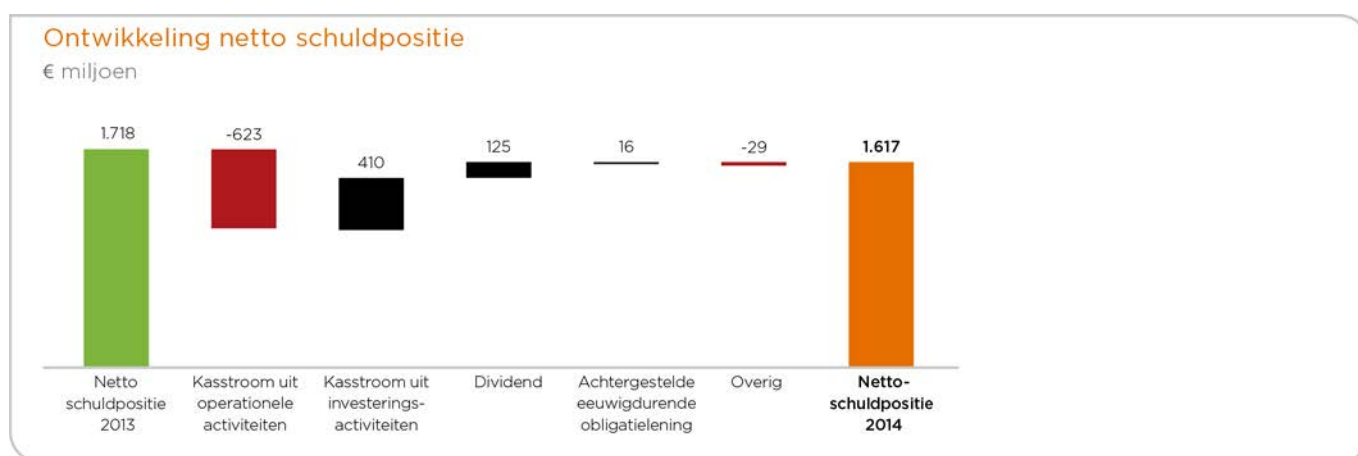
## Reconciliatie vrije kasstroom

| € miljoen                               | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 623        | 683        |
| (Des-)investeringen in vaste activa     | -490       | -575       |
| Bijdrage investeringen van derden       | 80         | 82         |
| <b>Vrije kasstroom</b>                  | <b>213</b> | <b>190</b> |

## Financiële positie

### Nettoschuld

Onderstaand is de reconciliatie van de nettoschuldpositie per 31 december 2014 opgenomen:



De nettoschuldpositie per 31 december 2014 bedraagt € 1.617 miljoen (2013: € 1.718 miljoen). Dit is een daling ten opzichte van de nettoschuldpositie ultimo 2013 van € 101 miljoen.

### Reconciliatie nettoschuldpositie

| € miljoen                                                                                     | 31 december 2014 | 31 december 2013 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Langlopende financiële verplichtingen                                                         | 1.616            | 1.611            |
| Kortlopende financiële verplichtingen                                                         | 159              | 284              |
| Verplichtingen uit hoofde van financiële leases                                               | 145              | 127              |
| <b>Brutoschuldpositie</b>                                                                     | <b>1.920</b>     | <b>2.022</b>     |
| Liquide middelen                                                                              | 167              | 155              |
| Langlopende financiële activa                                                                 | -                | 136              |
| Kortlopende financiële activa                                                                 | 184              | 100              |
| Beleggingen die dienen ter dekking van leaseverplichtingen uit hoofde van cross border leases | 200              | 161              |
| <b>Totaal liquide middelen en beleggingen</b>                                                 | <b>551</b>       | <b>552</b>       |
| <b>Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)</b>                                      | <b>1.369</b>     | <b>1.470</b>     |
| 50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening                                       | 248              | 248              |
| <b>Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander</b>                                 | <b>1.617</b>     | <b>1.718</b>     |

De daling is hoofdzakelijk veroorzaakt door een vrije kasstroom van € 213 miljoen, deels gecompenseerd door de dividenduitkering (€ 125 miljoen) en de betaling van een vergoeding op de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening (€ 16 miljoen).

Voor de financiering van de instandhouding en uitbreiding van de energienetten en overige activiteiten worden verschillende instrumenten gebruikt. Alliander is daarbij afhankelijk van haar aandeelhouders, institutionele beleggers en banken. Kredietbeoordelaars beoordelen Alliander op kredietwaardigheid door het toekennen van een publieke credit rating. De kapitalisatie van Alliander ultimo 2014 ziet er als volgt uit:



Uit de kapitaalstructuur blijkt dat de financiering van Alliander min of meer gelijk is verdeeld over eigen en vreemd vermogen. Het eigen vermogen wordt door de aandeelhouders verstrekt en neemt toe naarmate het jaarlijkse netto-resultaat wordt ingehouden. De aandeelhouders ontvangen jaarlijks een percentage van de netto winst als dividend. Ook de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ontvangen, indien een dividenduitkering plaatsvindt, een vaste vergoeding. Voor het verkrijgen van financiering door middel van de uitgifte van nieuwe aandelen heeft Alliander geen toegang tot private beleggers omdat privaats aandeelhouderschap van Nederlandse regionale netwerkbedrijven wettelijk niet is toegestaan. Voor externe financiering is Alliander aangewezen op verschaffers van vreemd vermogen. Deze bestaan met name uit institutionele investeerders die door Alliander uitgegeven schuld papier kopen. Voor de financieringsbehoefte op lange termijn heeft Alliander een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven, waaronder een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. Deze obligatieleningen staan genoteerd aan de Luxemburg Stock Exchange en aan NYSE Euronext Amsterdam. Voor de variabele financieringsbehoefte op korte termijn geeft Alliander kortlopend commercial paper uit. Daarnaast heeft Alliander met een aantal banken een gecommiteerde kredietfaciliteit afgesloten om als back-up financieringsbron te dienen in geval de kapitaal- en geldmarkt hier niet in kan voorzien.

## Open dialoog

Alliander voert een actief beleid om een open en constructieve dialoog te onderhouden met aandeelhouders, obligatiehouders, financiële instellingen, kredietbeoordelaars, analisten en pers. Er wordt naar gestreefd om alle stakeholders zo goed en tijdig mogelijk van relevante financiële en overige informatie te voorzien, onder meer via verslagen, berichtgeving en bijeenkomsten.

## Financieel beleid en langetermijndoelstellingen

### Financieel kader

Het financiële kader van Alliander wordt gevormd door de ratio's FFO/nettoschuldpositie, rentedekking, nettoschuldpositie/(nettoschuldpositie + eigen vermogen) en solvabiliteit. Deze ratio's alsmede de normen hierbij hebben een relatie tot het verkrijgen/behouden van een solide A-rating profiel op een stand-alone basis.

Afwijkend van IFRS wordt voor de berekening van de ratio's de in 2013 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt.

## Ratio's op basis van financieel beleid Alliander

|                                                            | norm  | 31 december 2014 | 31 december 2013 |
|------------------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|
| FFO / nettoschuldpositie <sup>1</sup>                      | > 20% | 34,0%            | 38,7%            |
| Rentedekking <sup>2</sup>                                  | > 3,5 | 7,6              | 8,0              |
| Nettoschuldpositie / (nettoschuldpositie + eigen vermogen) | < 60% | 33,6%            | 36,5%            |
| Solvabiliteit <sup>3</sup>                                 | > 30% | 53,6%            | 51,1%            |

1. De ratio Funds From Operations (FFO)/nettoschuldpositie betreft het 12maands resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor de mutaties in de actieve en passieve belastinglatenties, de bijzondere posten en fair value mutaties, verhoogd met het saldo afschrijvingen en amortisaties op de materiële en immateriële vaste activa en vooruitontvangen opbrengsten en gedeeld door de nettoschuldpositie.
2. De ratio rentedekking betreft het 12maands resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor de mutaties in de actieve en passieve belastinglatenties en de bijzondere posten en fair value mutaties, verhoogd met de afschrijvingen op de materiële en immateriële vaste activa en het saldo financiële baten en lasten gedeeld door het saldo financiële baten en lasten gecorrigeerd voor bijzondere posten en fair value mutaties.
3. Onder solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door het balanstotaal minus de vooruitontvangen opbrengsten.

Per 31 december 2014 bedraagt de ratio FFO/nettoschuldpositie 34,0% (ultimo 2013: 38,7%) ten opzichte van een minimum van 20%. De daling is hoofdzakelijk het gevolg van een daling van het vergelijkbare bedrijfsresultaat en wordt gedeeltelijk gecompenseerd door een lagere nettoschuldpositie.

Per 31 december 2014 is de ratio rentedekking uitgekomen op 7,6 en is gedaald ten opzichte van 2013 (8,0). Ook hier is de daling hoofdzakelijk het gevolg van een daling van het vergelijkbare bedrijfsresultaat en wordt deze gecompenseerd door lagere rentelasten. In het financieel beleid van Alliander is geformuleerd dat deze ratio minimaal 3,5 dient te bedragen.

De ratio nettoschuldpositie/(som nettoschuldpositie en eigen vermogen) bedraagt per 31 december 2014 33,6% (ultimo 2013: 36,5%). De daling is veroorzaakt door zowel een daling van de nettoschuldpositie als een stijging van het eigen vermogen in 2014. Conform het financieel beleid van Alliander mag deze ratio maximaal 60% bedragen.

De ratio solvabiliteit bedraagt per 31 december 2014 53,6% (ultimo 2013: 51,1%) ten opzichte van een minimum van 30%. De stijging ten opzichte van 2013 wordt met name veroorzaakt door een sterkere stijging van het eigen vermogen ten opzichte van de totale activa exclusief gepassiveerde bijdragen.

## Dividendbeleid

Het dividendbeleid (als onderdeel van het financieel beleid) voorziet in een uitkering van maximaal 45% van de winst na belastingen, gecorrigeerd voor bijzondere posten die niet hebben geleid tot kasstromen, tenzij de door de toezichthouders vereiste investeringen of financiële criteria een hoger winstinhoudingspercentage vereisen en tenzij na uitkering van dividend de solvabiliteit lager uitkomt dan 30%.

## Investeringsbeleid

Het investeringsbeleid past binnen het financieel beleid en maakt onderdeel uit van de strategie van Alliander. Dit beleid bevat elementen als reguleringseisen voor de investeringen in het gereguleerde domein, onder andere veiligheid en betrouwbaarheid, en het realiseren van een adequate investeringsvergoeding. Investeringsvoorstellen worden getoetst aan minimum rendementseisen en aan criteria opgenomen in het financieel beleid. Naast aan kwantitatieve eisen moeten investeringsvoorstellen ook voldoen aan kwalitatieve vereisten.

Overigens dient te worden vermeld dat investeringen in het gereguleerde domein in beginsel voortvloeien uit de wettelijke taken van de netbeheerders.

## Aandeelhouders

Alle aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Voor een volledig overzicht van alle aandeelhouders wordt verwezen naar de website van [Alliander.com](http://Alliander.com).



Het maatschappelijk kapitaal van Alliander N.V. is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Alle aandelen luiden op naam. Per 31 december 2014 zijn 136.794.964 aandelen geplaatst en volgestort.

Contacten met aandeelhouders vinden primair plaats in aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast acht Alliander (bilaterale) contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten de aandeelhoudersvergaderingen om van belang. Bij Alliander heeft dit beleid vorm gekregen in periodiek, informeel overleg tussen de Raad van Bestuur en het zogenoemde Grootaandeelhoudersoverleg en de Klankbordgroep.

Daarnaast kent Alliander een Commissie van Aandeelhouders. Dit is een door en uit de AvA benoemde groep aandeelhouders waaraan bepaalde bevoegdheden zijn overgedragen. Dit betreft onder meer bevoegdheden met betrekking tot aanbeveling, benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en bevoegdheden met betrekking tot benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur. Voor de samenstelling van de Commissie, zie de website van [Alliander.com](http://Alliander.com). In 2014 is tweemaal een beroep op de Commissie gedaan, namelijk bij de voorgenomen benoeming van een nieuw lid van de Raad van Bestuur en in verband met een tweetal vacatures in de Raad van Commissarissen die zullen ontstaan na afloop van de AvA in 2015. Daarnaast heeft de Commissie ter voorbereiding op de AvA van 2 april 2014 overleg gepleegd met de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie van de RvC.

Het Grootaandeelhoudersoverleg betreft een informeel overleg op bestuurlijk niveau ter voorbereiding van de AvA en is voorts bedoeld om relevante ontwikkelingen te bespreken, informatie uit te wisselen en wederzijds begrip te bevorderen.

De Klankbordgroep is een voorbereidend informeel overleg op ambtelijk niveau voor het Grootaandeelhoudersoverleg. In beide overleggen zijn dezelfde (groepen van) aandeelhouders vertegenwoordigd als in de Commissie van Aandeelhouders. In 2014 heeft vier maal overleg met beide gremia plaatsgevonden. Er is onder meer gesproken over de mogelijke uitruil van netwerken tussen Alliander en Enexis, de groei-strategie, precario en het Alliander concept jaarplan 2015.

De jaarlijkse AvA van Alliander werd gehouden op 2 april 2014. Hier is gesproken over de jaarstukken 2013. Daarnaast zijn de jaarrekening 2013 en het dividend over 2013 vastgesteld. Daarnaast hebben de aandeelhouders kwijting verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht. In dezelfde vergadering hebben de aandeelhouders goedkeuring verleend aan het voorstel om te streven naar substantiële schaalvergroting in Nederland en is de zittende Commissie van Aandeelhouders herbenoemd voor een periode van twee jaar.



#### **Aandeelhouders van Alliander zijn Nederlandse provincies en gemeenten, waaronder de provincie Noord-Holland.**

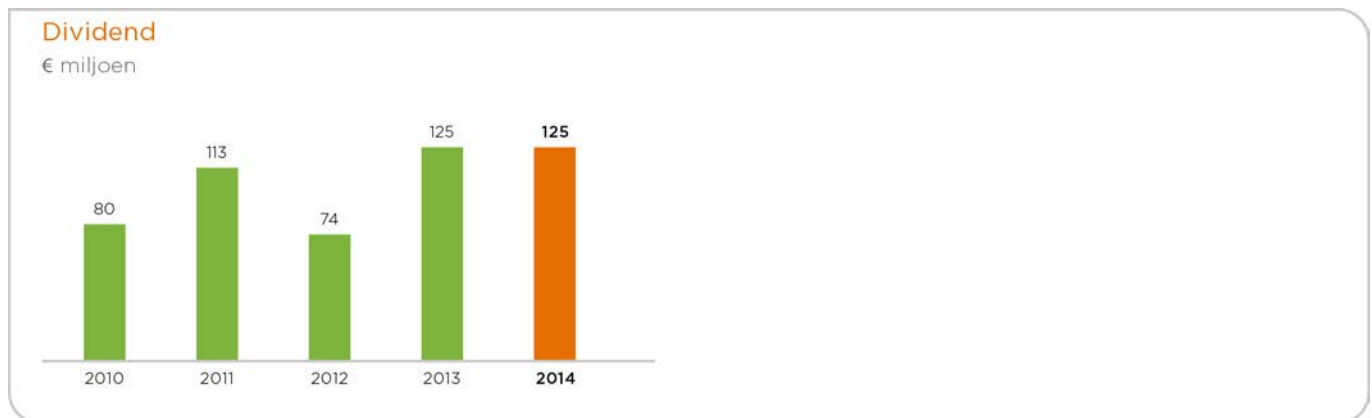
“In onze provincie is Alliander een goede en gewilde partner. Het netwerkbedrijf houdt zich niet alleen bezig met het heden, maar ook met de toekomst. Ik vind het waardevol dat Alliander bereid is om kennis op het gebied van energietransitie en duurzame gebiedsontwikkeling te delen. Ze denken mee bij regionale energievraagstukken, zoals ons warmtenet in Zaanstad, een windpark in de Wieringermeer en een onderzoek naar CO<sub>2</sub>-leidingen voor glastuinbouw in ons gebied. Juist omdat we praten over langetermijninvesteringen worden wij als aandeelhouder meegenomen in deze strategische keuzes.”

*Jaap Bond, gedeputeerde provincie Noord-Holland*

## Voorstel winstbestemming 2014

De Raad van Bestuur heeft onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld om een bedrag van € 198,2 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 124,6 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45% van het resultaat na belastingen, exclusief bijzondere posten na belastingen die niet hebben geleid tot kasstromen in het boekjaar 2014.

Het dividend over 2014 is ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven. Hoewel het vergelijkbare resultaat (resultaat exclusief bijzondere posten) lager is dan vorig jaar, is het dividend nagenoeg hetzelfde. Dit wordt veroorzaakt door de bijzondere bate inzake de verkoop van het 25,4% belang in KEMA van € 45 miljoen (na belastingen), welk bedrag het lagere vergelijkbare resultaat nagenoeg compenseert.

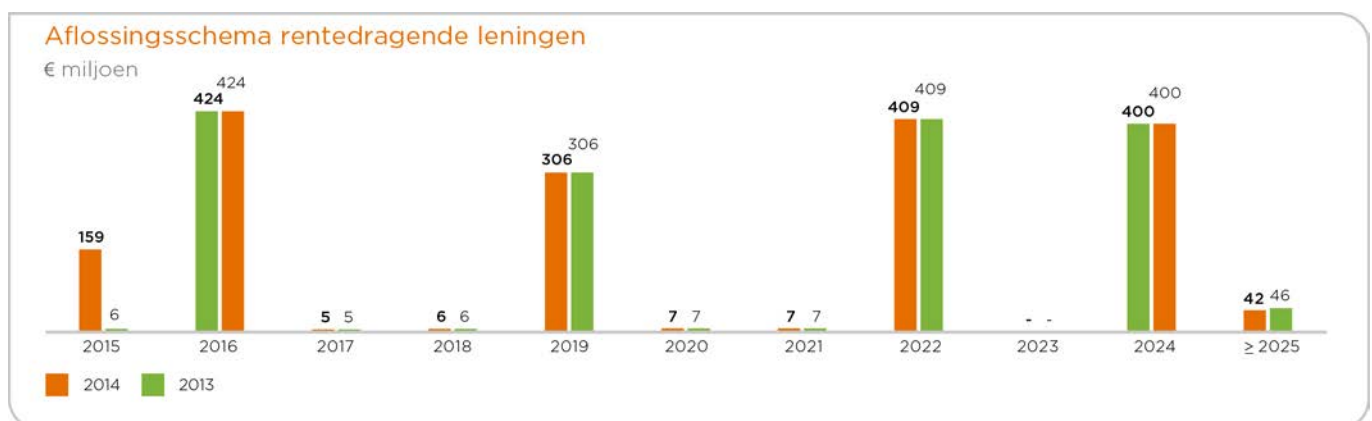


## Institutionele beleggers

Een belangrijk deel van onze vreemd vermogen financiering wordt verstrekt door institutionele obligatiebeleggers, zoals vermogensbeheerders, verzekeraars, pensioenfondsen en banken. Dit zijn internationale professionele partijen. Om onze huidige en potentiële obligatiebeleggers op de hoogte te houden van de financiële positie en resultaten van Alliander en ontwikkelingen binnen de sector verzorgt Alliander, in aanvulling op de nakoming van reguliere publicatieverplichtingen, investor relation activiteiten. In dit kader is in maart 2014 een roadshow georganiseerd, waarbij beleggers in Amsterdam, Parijs, London en Frankfurt zijn bezocht en geïnformeerd over de financiële resultaten en andere relevante ontwikkelingen. Met hetzelfde doel is in september 2014 een investor call gehouden. Onderwerpen die bij beide gelegenheden aan de orde kwamen betroffen onder andere de tariefsverlaging in de reguleringsperiode 2014 - 2016, de impact hiervan op de inkomsten van Alliander en het in maart 2014 aangekondigde onderzoek naar de mogelijke uitruil van netwerken tussen Alliander en Enexis.

## Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2014 is als volgt:



De bedragen in 2016, 2019, 2022 en 2024 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van de obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhoudersleningen en overige leningen. Alliander heeft een EMTN-programma van € 3 miljard. In 2014 hebben geen nieuwe uitgiftes onder het programma plaatsgevonden. Wel is in december 2014 volgens schema voor een bedrag van € 276 miljoen aan obligaties afgelost. Het voor deze aflossing benodigde bedrag is voor € 153 miljoen afkomstig uit in 2014 uitgegeven kortlopend schuld papier. Het restant is afkomstig uit de beschikbare liquide middelen. Per 31 december 2014 staat voor een boekwaarde van € 1.494 miljoen (nominaal: € 1.500 miljoen) aan obligaties uit. Voor de uitgifte van kortlopend schuld papier beschikt Alliander over een ECP-programma van € 1.500 miljoen. Binnen het verslagjaar is in totaal voor een tegenwaarde van € 153 miljoen aan in Britse ponden genomineerd ECP uitgegeven. Dit bedrag heeft volledig betrekking op eerder genoemde aflossing en is volledig afgedekt in euro's. Ultimo 2014 staat voor een boekwaarde van nominaal € 155 miljoen aan ECP-leningen uit.

## Banken

Met zes banken heeft Alliander in het verleden een gecommiteerde back-up kredietfaciliteit van € 600 miljoen afgesloten. Deze faciliteit heeft een looptijd tot en met 13 juli 2018. Een deel van deze faciliteit kan ook worden aangewend voor de uitgifte van cross border lease gerelateerde Letters of Credit. Er is in 2014 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

## Kredietbeoordelaars

Om een goede toegang tot de kapitaal- en geldmarkt te behouden, is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Alliander met bijbehorende credit ratings. Het hebben van een credit rating is ook een verplichting onder de door rechtsvoorgangers van Alliander eind jaren 90 aangegane cross border leasecontracten. Alliander heeft een credit rating van SP en Moody's. Deze rating bestaat uit een lange termijn rating, een korte termijn rating en een outlook. Deze laatste geeft de verwachte verandering in de rating aan voor de komende jaren. In het afgelopen jaar zijn de ratings en outlook van Moody's en SP niet gewijzigd.

De credit ratings zijn ultimo 2014 als volgt:

### Credit ratings

|                   | long term            | short term |
|-------------------|----------------------|------------|
| Standard & Poor's | AA- (stable outlook) | A-1+       |
| Moody's           | Aa3 (stable outlook) | P-1        |

In het afgelopen jaar heeft Alliander diverse malen contact gehad met de kredietbeoordelaars. Een terugkerend onderwerp in deze contacten waren de voorgenomen tariefsverlagingen voor de reguleringsperiode 2014 - 2016. De jaarlijkse reviews vonden plaats in juni en oktober. Aan de hand van de hierbij verstrekte recente financiële prestaties en prognoses van Alliander hebben de kredietbeoordelaars de kredietwaardigheid van Alliander opnieuw bepaald en de bestaande ratings en outlook herbevestigd.

### Duurzaamheidsrating

Een relatief nieuwe ontwikkeling van de afgelopen jaren is dat ondernemingen worden beoordeeld op het voeren van een duurzame bedrijfsvoering. Hierbij kijkt men onder meer naar sociale factoren zoals ondernemingsbestuur, verantwoordelijkheid naar klanten en producten en de wijze waarop met het personeel wordt omgegaan. Daarnaast zijn milieufactoren van belang, zoals uitstoot van schadelijke stoffen en verbruik van energie en water. Het eindoordeel wordt weergegeven in een duurzaamheidsrating.

Duurzaamheidsratings spelen naast credit ratings een steeds belangrijkere rol bij beleggingsbeslissingen. Zo kunnen sommige investeerders alleen in bedrijven beleggen als deze aan een bepaald minimum duurzaamheidsratingniveau voldoen. In dit kader heeft het Duitse duurzaamheidsratingbureau Oekom Alliander opnieuw beoordeeld. Op basis van haar bevindingen heeft zij op 14 juli 2014 de rating van Alliander verhoogd van B naar B+ (op een schaal van A+ (hoogste) tot D- (laagste)). Met deze duurzaamheidsrating behoren we volgens Oekom tot de industry leaders in onze sector. Deze nieuwe rating komt voort uit de jarenlange focus van Alliander op een duurzame bedrijfsvoering en het voornemen die te handhaven.

## Analyse per segment

### Algemeen

Met ingang van het verslagjaar 2010 past Alliander IFRS 8 (Operating segments) toe. Alliander onderscheidt de volgende segmenten:

- Netbeheerder Liander;
- Netwerkbedrijf Endinet;
- Overige activiteiten binnen de Alliander-groep.

In onderstaande tabel zijn per gerapporteerd segment de cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties vermeld. Deze resultaten sluiten direct aan op de periodieke interne rapportage. Voor een uitgebreide toelichting op de rapportage van de segmenten wordt verwezen naar [noot \[2\]](#) van de jaarrekening.

### Primaire segmentatie

| € miljoen                  | Netbeheerder Liander |              | Netwerkbedrijf Endinet |            | Overig     |            | Eliminaties |             | Totaal       |              |
|----------------------------|----------------------|--------------|------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|                            | 2014                 | 2013         | 2014                   | 2013       | 2014       | 2013       | 2014        | 2013        | 2014         | 2013         |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b> |                      |              |                        |            |            |            |             |             |              |              |
| Externe opbrengsten        | 1.586                | 1.642        | 108                    | 117        | 103        | 87         | -           | -           | 1.797        | 1.846        |
| Interne opbrengsten        | 5                    | 3            | -                      | -          | 308        | 315        | -313        | -318        | -            | -            |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b> | <b>1.591</b>         | <b>1.645</b> | <b>108</b>             | <b>117</b> | <b>411</b> | <b>402</b> | <b>-313</b> | <b>-318</b> | <b>1.797</b> | <b>1.846</b> |
| <b>Bedrijfskosten</b>      |                      |              |                        |            |            |            |             |             |              |              |
| Bedrijfskosten             | 1.175                | 1.185        | 87                     | 90         | 450        | 421        | -313        | -318        | 1.399        | 1.378        |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>   | <b>416</b>           | <b>460</b>   | <b>21</b>              | <b>27</b>  | <b>-39</b> | <b>-19</b> | <b>-</b>    | <b>-</b>    | <b>398</b>   | <b>468</b>   |

### Netbeheerder Liander

Het segment Netbeheerder Liander betreft de juridische entiteit Liander N.V., die als aangewezen netbeheerder binnen het netwerkbedrijf Alliander zorg draagt voor de wettelijke beheerstaak over kabels, leidingen en toebehoren in Gelderland en delen van Friesland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Flevoland. Liander zorgt voor de aansluiting van klanten op de energie-infrastructuur en voor de distributie naar die klanten van elektriciteit en gas. De externe opbrengsten over het jaar 2014 zijn ten opzichte van 2013 gedaald met € 56 miljoen naar € 1.586 miljoen. Deze daling is vooral het gevolg van lagere gereguleerde tarieven in 2014. De bedrijfskosten zijn gedaald met € 10 miljoen, met name een gevolg van een daling van de kosten inzake facturatie en incasso en onderhoud en storingsen. Deels is dit gecompenseerd door stijgende precariolasten, inkoop van netverliezen en een toename van de doorbelasting vanuit TenneT. Het bedrijfsresultaat is in vergelijking met 2013 € 44 miljoen lager uitgekomen op € 416 miljoen.

## Netwerkbedrijf Endinet

Het segment Netwerkbedrijf Endinet betreft Endinet Groep B.V., waaronder de netbeheerder Endinet B.V.. De externe bedrijfsopbrengsten over 2014 bedragen € 108 miljoen, een daling van € 9 miljoen ten opzichte van 2013. Deze daling is veroorzaakt door lagere gereguleerde tarieven. De bedrijfskosten zijn uitgekomen op € 87 miljoen (2013: € 90 miljoen). Het bedrijfsresultaat over 2014 bedraagt € 21 miljoen (2013: € 27 miljoen).

## Overig

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Liandon, Stam, Alliander AG, activiteiten in groeiemarkten, de staven en de service-units. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2014 zijn ten opzichte van 2013 gestegen met € 16 miljoen naar € 103 miljoen. Deze stijging is het gevolg van onder meer een hogere omzet bij telecom en CDMA. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2014 bedraagt € 39 miljoen negatief (2013: € 19 miljoen negatief). De daling wordt met name veroorzaakt door teruglopende huurinkomsten van derden, kosten van leegstand, verbouwingen en activiteiten in groeiemarkten.



## Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2014 opgenomen.

### Geconsolideerde balans

| € miljoen                                      | Alliander N.V.   |                  |
|------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                | 31 december 2014 | 31 december 2013 |
| <b>Activa</b>                                  |                  |                  |
| Vaste activa                                   | 7.012            | 6.933            |
| Vlottende activa                               | 651              | 593              |
| Vaste activa aangehouden voor verkoop          | 9                | 22               |
| <b>Totaal activa</b>                           | <b>7.672</b>     | <b>7.548</b>     |
| <b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>        |                  |                  |
| Totaal eigen vermogen                          | 3.579            | 3.375            |
| Langlopende verplichtingen                     | 3.384            | 3.476            |
| Kortlopende verplichtingen                     | 709              | 697              |
| <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b> | <b>7.672</b>     | <b>7.548</b>     |

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2014 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2013. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

### Vaste activa

De vaste activa per 31 december 2014 zijn ten opzichte van 31 december 2013 met € 79 miljoen gestegen. Deze stijging komt met name voort uit hogere investeringen in de netten ten opzichte van de bijbehorende afschrijvingen. De stijging van de materiële vaste activa wordt deels gecompenseerd door de herrubricering van een deel van de voor verkoop beschikbare financiële activa naar de vlottende activa als gevolg van de aflossing in juni 2015.

### Vlottende activa

De vlottende activa zijn in vergelijking met de stand per 31 december 2013 met € 58 miljoen gestegen naar € 651 miljoen. De stijging is vooral veroorzaakt door de hiervoor genoemde herrubricering van de voor verkoop beschikbare financiële activa. Deels wordt dit gecompenseerd door lagere handelsvorderingen en een lager saldo derivaten, dit laatste is met name het gevolg van de verkoop van de aandelen KEMA.

### Vaste activa aangehouden voor verkoop

De vaste activa aangehouden voor verkoop hebben betrekking op een hoogspanningsnet in Noord-Holland (€ 9 miljoen). De vorig jaar eveneens hieronder opgenomen vaste activa inzake Spaklerweg te Amsterdam zijn per 1 september 2014 verkocht aan de gemeente Amsterdam.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen per 31 december 2014 is ten opzichte van het niveau per 31 december 2013 met € 204 miljoen gestegen naar € 3.579 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk veroorzaakt door het netto-resultaat over 2014 van € 323 miljoen minus het uitgekeerde dividend in 2014 met betrekking tot het verslagjaar 2013 (€ 125 miljoen). Voor een overzicht van de mutaties wordt verwezen naar [noot\[12\]](#) van de jaarrekening.

## Langlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen zijn ten opzichte van 31 december 2013 afgenomen met € 94 miljoen. Deze daling is hoofdzakelijk het gevolg van de vrijval van de CDS voorziening (€ 126 miljoen). Deze daling is deels gecompenseerd door een toename van de vooruitontvangen opbrengsten en de verplichtingen uit hoofde van financiële leases.

## Kortlopende verplichtingen

De kortlopende verplichtingen per 31 december 2014 zijn ten opzichte van de stand ultimo 2013 met € 12 miljoen gestegen naar € 709 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de hogere reële waarde van de CDS en de kortlopende ECP-financiering, deels gecompenseerd door de EMTN-aflossing in 2014.

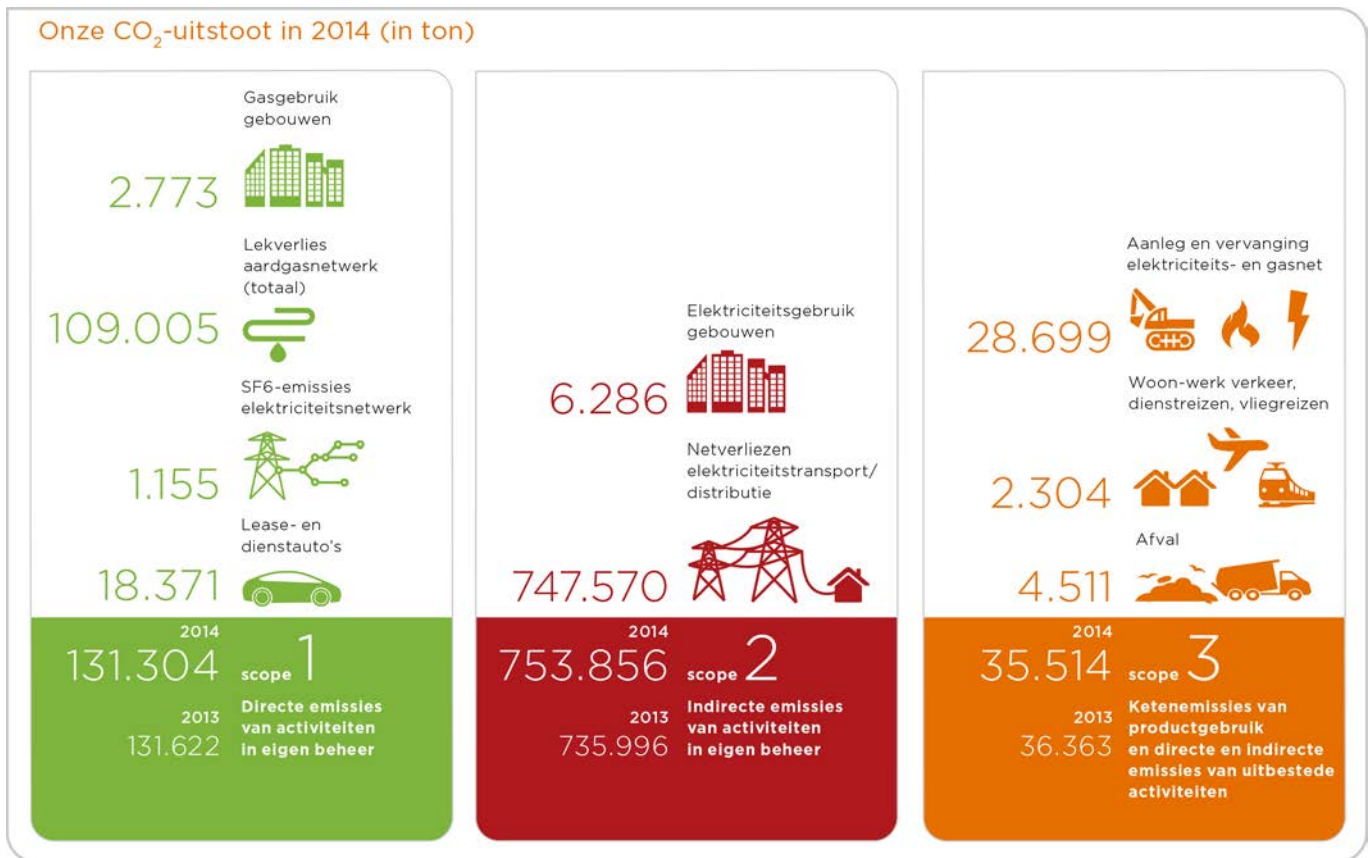
## Onze duurzame prestaties

Alliander werkt aan een duurzame energievoorziening in Nederland én aan duurzaamheid binnen ons eigen bedrijf. We voelen ons verantwoordelijk voor de impact die we op de omgeving hebben. Door zuinig om te gaan met energie en grondstoffen komen we ook tegemoet aan wensen van onze stakeholders. In het verslagjaar hebben we diverse resultaten geboekt op CO<sub>2</sub>-uitstoot, grondstofgebruik en duurzame samenwerking in de keten.

### Energiegebruik en CO<sub>2</sub>

Ondanks uiteenlopende acties is onze CO<sub>2</sub>-uitstoot gestegen naar 921 kiloton<sup>1</sup>. Dit is 17 kiloton meer dan 2013, een stijging van 2%. Onze voetafdruk wordt voor 90% veroorzaakt door de netverliezen, die onder meer ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas en jaarlijks 84 miljoen euro kosten. De voornaamste oorzaak van de toegenomen CO<sub>2</sub>-uitstoot is een administratieve verrekening bij onze klanten over de afgelopen twee jaar. Behoudens deze verrekening zijn veel van onze emissies stabiel gebleven of licht gedaald. Zo is ons elektrisch wagenpark gegroeid naar circa 100 voertuigen. Bijzonder is de oplevering van een klimaatneutraal onderstation in Lochem, goed voor een reductie van 70 ton CO<sub>2</sub>. Veel van de genomen maatregelen zijn opschaalbaar. Een gedetailleerde toelichting op onze CO<sub>2</sub>-reductiemaatregelen vindt u bij Overige informatie.

1. Om het inzicht en de vergelijkbaarheid tussen netbeheerders te vergroten, hanteren wij vanaf 2014 een nieuwe sectorbrede methodiek voor het berekenen van onze CO<sub>2</sub>-impact. Dit houdt in dat onze doelstelling en resultaten volgens deze methodiek zijn herrekend. In het jaarverslag 2013 is een uitstoot van 819 kton CO<sub>2</sub> verantwoord.



### Vergroenen door duurzame energieopwek

Alliander heeft een substantiële CO<sub>2</sub>-voetafdruk van circa 0,25 ton per elektriciteitsaansluiting van klanten. In 2014 hebben we een eerste contract getekend met een exploitant van een nieuw te bouwen windpark in Nederland. Door het kopen van deze duurzaam opgewekte energie via Garanties van Oorsprong zullen wij vanaf 2017 ongeveer 15% van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot vergroenen. Hiermee is een eerste grote stap gezet om in 2023 klimaatneutraal te zijn. We verwachten dat meerdere infrabeheerders onze strategische keuze gaan volgen. Dit proberen we te stimuleren in de landelijke coalitie 'Groene Netten' die Alliander in 2014 heeft geïnitieerd.

### CO<sub>2</sub>-prestatieladder

Onze CO<sub>2</sub>-aanpak en werkwijze is extern getoetst aan de hand van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Per 1 januari 2014 is Alliander wederom gecertificeerd op niveau 4 (5 is het hoogste niveau). De ladder laat zien hoe bedrijven omgaan met ambities op het gebied van CO<sub>2</sub> en geboekte resultaten. Steeds vaker wordt de CO<sub>2</sub>-certificering als voorwaarde gebruikt bij aanbestedingen. De ambitie van Alliander is om in 2015 door te groeien naar het hoogste niveau. Om dit te bereiken zullen we nog meer aandacht besteden aan keten-initiatieven om de uitstoot gezamenlijk verder terug te brengen. In 2014 hebben we een rondetafelgesprek over CO<sub>2</sub> georganiseerd met een aantal aannemers en maatschappelijke organisaties. Hieruit bleek hoe groot de behoefte is om regelmatig een open dialoog aan te gaan en kansen op te zoeken om samen reducties te realiseren. De belangrijkste conclusie is dat wederzijdse projectafspraken een grotere garantie geven op reductie in de keten.

"Zo concreet vragen stellen over de zaken die wij als Eaton op MVO-gebied hebben gedaan, daar is Alliander uniek in. Ook internationaal gezien is de aandacht van onze eindklanten in het buitenland voor het thema MVO veel minder. Alliander is daarnaast één van de weinigen die ook eisen stelt aan de people-kant binnen het MVO-concept People, Planet, Profit."

Bert ter Hedde, Eaton Industries (Netherlands) B.V.

## Prestaties op het gebied van grondstofgebruik

Wij voelen ons verantwoordelijk voor onze eigen omvangrijke stroom aan grondstoffen en materialen. Daarom hebben we aandacht voor de verwerking van ons afval en stellen we hoge eisen aan onze verwerkers. Circa 90% van ons afval wordt inmiddels gerecycled.

Naast recycling is ons doel om in 2020 minimaal 40% van de technische materialen circulair in te kopen. We willen dat alle grondstoffen die we gebruiken, terugkomen in de kringloop en er niets verloren gaat. Om dit te bereiken, is in 2014 het programma Circulaire Bedrijfsvoering gestart. Door de Green Deal Circulair Inkopen te ondertekenen, committeren we ons aan (minimaal) twee pilots waarin we op een circulaire manier inkopen en waarbij zowel de financiële waarde als de grondstofwaarde wordt meegenomen. Deze pilots zijn in 2014 gestart. Daarnaast hebben wij de Green Deal Circulaire Gebouwen ondertekend en zijn met onze leverancier afspraken gemaakt over het losse meubilair in onze nieuwe en gerenoveerde gebouwen. Hiervan wordt 95% van de geleverde materialen circulair geleverd. Dit contract is uniek in de sector en bevat unieke prestatieafspraken op aanschaf, beheer en recycling.

Onze leveranciers hebben, evenals wij, een grote ambitie op het circulair inkopen van materialen. Dit vereist regie over de hele keten van afvalscheiders naar smelterijen en via de component-leveranciers weer naar Alliander. Omdat werken aan een circulaire bedrijfsvoering veel kennisuitwisseling en samenwerking vraagt, is hiervoor in 2014 een opleidingsprogramma opgestart in samenwerking met de Technische Universiteit Delft. Dit programma staat ook open voor onze leveranciers. Daarnaast zijn onze ambities kenbaar gemaakt bij onze belangrijkste kabelproducenten en afvalverwerkingsbedrijven.

## Ketenverantwoordelijkheid



Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 750 miljoen aan producten en diensten, met keuzevrijheid voor leveranciers, realiseren wij ons het belang van ketenverantwoordelijkheid. Ons beleid is erop gericht om middels aanbestedingscriteria en aanvullende contractafspraken met partners te werken aan verbetering van de samenleving. Bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden, grondstoffenwinning, recycling of CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Daarnaast hebben wij in 2014 60,9% van ons inkoopvolume maatschappelijk verantwoord ingekocht (2013: 52,9% <sup>1</sup>) door met leveranciers afspraken te maken over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). In deze MVI-verklaringen staan de duurzame aanbestedingseisen en aanvullende afspraken op het gebied van bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-reductie, duurzaam materiaalgebruik en arbeidsparticipatie.

Leveranciers van Alliander werken standaard volgens de 'Alliander Gedragscode Leveranciers'. Deze code stelt eisen aan het ethisch en eerlijk zakendoen van de leveranciers en hun toeleveranciers en fabrikanten. Bij overtreding van de code kunnen sancties worden opgelegd. Geregeld worden audits uitgevoerd die de naleving van onze Gedragscode en milieubepalingen garanderen. Als wij samenwerken met bedrijven in lagelonenlanden, zoals China, voeren we ter plekke audits uit bij deze leveranciers. Naast de gebruikelijke controle op kwaliteit en product kijken we uitgebreid naar MVO-elementen zoals arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu. Voor de MVO-audit werken wij samen met een gerenommeerde externe partij die de lokale situatie goed kent en kan beoordelen. In het verslagjaar is bij één leverancier onethisch gedrag ontdekt. Alliander heeft met deze partij afspraken gemaakt hoe dat in de toekomst te voorkomen.

1. Het MVI-percentage 2013 is gecorrigeerd voor de kosten van inkoop netverlies, conform de vanaf 2014 geldende methodiek. In het jaarverslag 2013 is 47% verantwoord.

## Impact van onze ketenafspraken over werkgelegenheid

In 2014 hebben we een kwalitatieve analyse uitgevoerd naar het effect van onze ketenafspraken op gebied van arbeidsparticipatie. Hierbij constateerden wij dat:

- Ons inkoopbeleid heeft geleid tot behoud en verruiming van werkgelegenheid. We maken onderscheid in begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een startkwalificatie en het investeren in sociale werkplaatsen. Bij onze leveranciers zijn in 2014 28 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst. Onze analyse laat zien dat het behalen van een startkwalificatie ook daadwerkelijk lukt. Ook investeren leveranciers in sociale werkplaatsen;
- Op het gebied van arbeidsparticipatie is gehoor gegeven aan de wens van leveranciers om ons inkoopbeleid verder gezamenlijk te ontwikkelen. Leveranciers geven aan dat begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet altijd mogelijk is vanwege specialistisch of gevaarlijk werk. Daarnaast is er behoefte om de effecten van de Participatiewet gezamenlijk te bespreken. Alliander heeft hiervoor een werkgroep in het leven geroepen;
- Naast arbeidsparticipatie maken wij in onze MVI-verklaringen concrete afspraken met leveranciers op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie. Bij de onderzochte leveranciers zien we veel activiteiten gerapporteerd, maar nog in mindere mate het werkelijke CO<sub>2</sub>-effect. Dit vraagt om verbetering.

“Door de aanbestedingsvraag van Liander, hebben we de hele keten inzichtelijk gemaakt. De openheid die jullie daarin vragen, is wel nieuw en vooruitstrevend. Dit hoeven we voor geen enkele andere klant te doen. Bij een aanbesteding gaat het meestal alleen maar over de prijs en telt MVO nauwelijks mee. Bij Liander kun je met je maatschappelijke prestatie echt het verschil maken.”

Rik Pothuizen, HKS-Pothuizen

“De eisen van Alliander op arbeidsparticipatie passen heel goed bij ons eigen beleid. De medewerkers van de sociale werkplaats zijn per 1 oktober 2014 bij ons in dienst gekomen, vooruitlopend op de Participatiewet. We hebben de totale verantwoordelijkheid voor deze mensen overgenomen, dus verzuim/integratie, coaching, opleiding, bedrijfskleding. Ze zijn geheel geïntegreerd, hebben een werkplek en werken gewoon in het normale proces tussen en samen met de andere medewerkers.”

Natasja Grobden, GE Industrial Solutions

## Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 januari 2015 heeft Alliander haar belang in Locamation uitgebreid van 14% tot 39%. Hiervoor is een bedrag betaald van € 2 miljoen. De werkzaamheden van Locamation bestaan uit de ontwikkeling en exploitatie van secundaire installaties voor onderstations.

In oktober 2014 heeft Alliander AG met EWV Energie- und Wasser-versorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Waldfeucht met ingang van 1 januari 2015. Hiervoor was in 2014 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 3 miljoen en is begin januari 2015 voldaan. De looptijd van de overeenkomst met de gemeente bedraagt 20 jaar.



Op 2 januari 2015 is de (deel)transactie die de voormalige ENW in 1998 is aangegaan voor de gasnetwerken in Amsterdam op de contractueel voorziene optiedatum beëindigd. Als gevolg hiervan daalt de totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte activa (minus € 200 miljoen), de gerelateerde beleggingen (minus \$ 200 miljoen), het strip risk (minus \$ 0,1 miljoen) en het bedrag van afgegeven letters of credit (minus \$ 0,5 miljoen). Genoemde bedragen hebben betrekking op de verantwoorde bedragen ultimo 2014.

## Vooruitblik 2015



## Investeringen

De bruto-investeringen ten behoeve van vooral vervanging en uitbreiding van de netwerken, maar ook de aan de energie- transitie gerelateerde investeringen, bedragen in 2015 gezamenlijk circa € 550 miljoen. De mate waarin decentrale opwekking en teruglevering van energie op het net hun intrede gaan doen, is mede van invloed op het vaststellen van het niveau van onze meerjaren investeringen. Daarnaast staan in 2015 investeringen gepland voor onder andere activiteiten in duurzaamheid en de herontwikkeling van de panden in Duiven en Arnhem.

Een van de meer specifieke en omvangrijke investeringsprojecten, naast de reguliere netwerk investeringen, betreft de gefaseerde uitrol van slimme meters. De huidige vooruitzichten zijn dat vanaf 2015 tot 2020 de omvang van investeringen in slimme meters voor Alliander circa € 70 miljoen oplopend tot meer dan € 100 miljoen per jaar zal bedragen.

## Financiering

Het financiële beleid van Alliander is erop gericht financieel sterk en flexibel te zijn en te blijven, alsmede te allen tijde goede toegang te hebben tot de vreemd vermogen kapitaalmarkt. Hierin wordt voorzien door minimaal een solide A rating profiel op stand-alone basis te handhaven en door onder meer zorg te dragen voor een evenwichtig aflossingsschema, een gebalanceerd investeringsplan, het beheersen van de operationele kosten, het beschikken over gecommiteerde kredietfaciliteiten en het aanhouden van voldoende liquide middelen.

## Resultaten

Gegeven het gereguleerde karakter van het merendeel van de bedrijfsactiviteiten van Alliander, de huidige reguleringsmethodiek en de tariefontwikkeling in 2015, verwacht Alliander in 2015, onverwachte en eenmalige ontwikkelingen uitgesloten, ten opzichte van 2014 een lager bedrijfsresultaat.

## Financiële en duurzame waarde voor onze stakeholders

Alliander voert een continue dialoog met stakeholders en wil graag waarde voor hen creëren. In onderstaand schema wordt aangegeven welke geldstromen er zijn vanuit Alliander richting een aantal stakeholdergroepen.



### Creëren van duurzame waarde

Alliander onderscheidt zich daarnaast als netwerkbedrijf door een substantiële bijdrage te leveren aan verduurzaming van de maatschappij. Wij willen duurzame waarde creëren en doen dit op uiteenlopende terreinen, zoals verduurzaming van eigen bedrijfspanden, de Alliander Foundation en investeringen in duurzame innovaties. Onze aandeelhouders, waarmee we de dialoog voeren over onze duurzame prestaties, steunen onze stappen op weg naar een duurzame samenleving. Ze accepteren een lagere dividenduitkering.

Alliander heeft als ambitie om de financiële waarde voor stakeholders in komende jaren verder uit te werken in dit verantwoordingsdocument. Hiermee komen we ook tegemoet aan de toenemende belangstelling vanuit onze stakeholders om meer inzicht te geven in onze duurzame prestaties.

# Wat hebben we geleerd?

Alliander streeft er naar zo goed mogelijk invulling te geven aan de strategische pijlers. Toch zijn er incidenten, ontwikkelingen en gebeurtenissen die anders verlopen dan verwacht. Daar willen we van leren om de kwaliteit van onze organisatie te blijven verbeteren. In dit hoofdstuk laten we enkele ontwikkelingen zien die anders zijn verlopen dan vooraf gepland.

## 1. Operatie

### Doel

Voortdurend beter presteren op dienstverlening, leveringszekerheid en kosten door efficiënter te werken en zaken in één keer goed te doen.

### Wat hebben we geleerd?

Wij willen qua dienstverlening steeds beter presteren. Toch kwamen er afgelopen jaar klachten binnen bij onze netbeheerders. Circa 300 klachten werden behandeld door de 'klantenman' van Liander, die problemen onafhankelijk beoordeelt en met klanten in gesprek gaat over hun ervaringen. Wat is er aan de hand, hoe kunnen we de klacht oplossen en wat kunnen we ervan leren? De meeste klachten in 2014 hadden te maken met foutieve meterstanden, storingen en werkzaamheden bij de installatie van energiemeters. We krijgen ook veel vragen over de teruglevering van duurzaam opgewekte energie. Hierover maakten wij nieuwe afspraken met energieleveranciers. De communicatie over energie opwekken en terugleveren is verbeterd op de vernieuwde [website van Liander](#).

Ook door efficiënter te werken kunnen we de dienstverlening verbeteren. Er zijn verschillende programma's gestart om het werk in één keer goed te doen. Zo starten onze operationele teams dagelijks met een kort overleg over de werkzaamheden en eventuele knelpunten. Uit een review op het programma "Visie op Operatie" kwam naar voren dat er weliswaar beter wordt gepland en samengewerkt, maar dat de focus hierop sterker mag. De grote hoeveelheid veranderingen in de afgelopen jaren vraagt veel van onze organisatie. We moeten ons meer richten op de zaken die echt belangrijk zijn en keuzes maken. Alleen projecten met toegevoegde waarde blijven actief.

## 2. Innovatie

### Doel

Faciliteren van de verduurzaming van de energiemarkt, energienetten geschikt maken voor duurzame energiebronnen en innovatieve technieken en concepten ontwikkelen.

### Wat hebben we geleerd?

In onze ontdekkingsstocht naar het toekomstige energielandschap doen we investeringen in startups, proeftuinen en nieuwe technieken. Wij geloven erin dat we nú moeten investeren om straks niet te laat te zijn bij de ontwikkelingen.

Sommige initiatieven leveren niet op wat we hadden verwacht of lopen anders, bijvoorbeeld doordat technologie zich snel ontwikkelt. Dit gebeurde in 2014 bij de automatisering van onze elektriciteitsstations. Op kleine schaal pasten wij hier technologie toe waarmee wij afwijkingen in het elektriciteitsnet snel en accuraat in kaart kunnen brengen en kunnen oplossen. In de praktijk ontdekten wij verbetermogelijkheden die de techniek succesvoller maken en meer toekomstvast. Daarom is besloten de grootschalige toepassing pas te starten als de techniek verder ontwikkeld is. Het vertalen van onze leerervaringen staat daarbij centraal.

### 3. Groei

#### Doel

Groei om financiële verbeteringen en voldoende slagkracht te bereiken, zodat grote investeringen in de toekomst gerealiseerd kunnen blijven worden.

#### Wat hebben we geleerd?

Alliander heeft in 2014 de groeiestrategie ontvouwd, waarbij is aangegeven dat schaalvoordelen noodzakelijk zijn om de energierekening op termijn betaalbaar te houden. Hiervoor hebben wij bij aandeelhouders aangegeven te willen groeien in Duitsland, een land waar de veranderingen richting een meer duurzaam energielandschap zeer snel gaan en waar wij al via dochteronderneming Alliander AG actief zijn. Op deze interessante markt doen zich regelmatig kansen voor om concessies te verwerven, waarmee aanzienlijke schaalvoordelen zijn te behalen. Op dit moment bleek er onvoldoende draagvlak bij onze aandeelhouders om deze stap te zetten. Er is wel gekozen voor groei, maar allereerst worden de mogelijkheden daarvoor binnen Nederland verder onderzocht. Alliander heeft vooral oog gehad voor de kansen die er in Duitsland zijn en zich niet voldoende gerealiseerd hoe er vanuit (de achterban van) de aandeelhoudende gemeenten en provincies naar deze optie werd gekeken. We hebben afgesproken de aandeelhouders daar in de toekomst meer en beter in mee te nemen.

# Dilemma's

Alliander levert een actieve bijdrage aan de (duurzame) energievoorziening van morgen. We moeten fundamentele keuzes en afwegingen maken in onze strategie om onze maatschappelijke taak zo goed mogelijk uit te voeren. Het maken van keuzes brengt ook dilemma's met zich mee. Hierover voeren we een open gesprek met onze stakeholders. Welke dilemma's hielden ons in het verslagjaar bezig?

## Voor hoe lang en waar leggen we nog nieuwe gasdistributienetten aan?

Elk jaar investeren wij vele tientallen miljoenen in vervanging en aanleg van nieuwe gasnetten. Als wij ver vooruit kijken, zien we een duurzamere toekomst met daarin afnemende vraag naar gas. Huizen worden steeds beter geïsoleerd, nieuwe huizen worden steeds meer energieneutraal gebouwd en het verwarmen van nieuwe woningen gebeurt steeds vaker ook elektrisch, via bijvoorbeeld warmtepompen. Hoewel wij nu verwachten dat het gebruik van gas zal afnemen en de gasdienstverlening zal veranderen door de verduurzaming van (bestaande) gebouwen, leggen we, op verzoek van onze klanten, nog steeds nieuwe gasnetten aan. Ook bij nieuwbouwwijken en -projecten. De aanleg van energienetten is voor ons een langetermijninvestering, waarbij wij uitgaan van een gebruiksduur van zo'n 40 tot 50 jaar. Maar als gevolg van de energietransitie weten we niet of deze investeringen voor de hele gebruiksduur in dezelfde mate nodig zullen zijn, bijvoorbeeld als gas alleen ingezet wordt om de vraag naar warmte aan te passen op het aanbod van variabele duurzame energie. Ook de invloed van bijvoorbeeld decentralisatie van de energieproductie op het gebruik van gasnetten is nog onzeker. De ambities van Nederland en de EU voor 2050 laten weinig ruimte voor gas in de gebouwde omgeving als belangrijkste bron van warmte. Gas kan veranderen in een energiebron die beschikbaar is om vraag en aanbod aan elkaar aan te passen op huis-, buurt- of regioniveau. Het belang van een aansluiting op het gasnet is in de toekomst minder zeker geworden. De ontwikkeling van groen gas kan de rol van gas in een duurzame energiehuishouding verzekeren, terwijl andere ontwikkelingen op het gebied van energietechnologie deze rol juist kunnen verminderen. De onzekerheid van deze ontwikkelingen is nog groot. Niettemin zal in de komende jaren de vraag gesteld worden voor hoe lang en waar we nog nieuwe gasdistributienetten aanleggen.



## Groeistrategie: alleen Nederland of ook groeien in Duitsland?

Om bij te dragen aan een betrouwbare energievoorziening voor onze klanten en de maatschappij, is het nodig te investeren in kennis en technologie. En om te voorkomen dat deze maatschappelijk gewenste investeringen leiden tot alsmaar stijgende tarieven voor de klant, zijn, naast kostenreductie door efficiënter te werken, ook schaalvoordelen nodig. Dit kan worden gerealiseerd door intensieve samenwerking met andere netbeheerders op het gebied van inkoop of investeringen in nieuwe technologie. Daarnaast is groei in het aantal klanten noodzakelijk. Daarbij zijn er voor onze onderneming twee mogelijkheden: meer klanten in Nederland of meer klanten in het buitenland, specifiek Duitsland waar op het gebied van netbeheer voor elektriciteits- en gasnetten veel concessies worden aanbesteed. De Nederlandse sector biedt op korte termijn geen significante mogelijkheden tot groei. Duitsland, waar we via dochteronderneming Alliander AG al sinds 2002 actief zijn als netwerkbedrijf, biedt voor ons veel mogelijkheden voor uitbreiding. Zonder concrete case bleek het moeilijk onze aandeelhouders voldoende inzicht te geven in de gevolgen van grotere Duitse groeistappen, met name over hoe de opbrengsten en de risico's van grotere investeringen in Duitsland zich tot elkaar verhouden. Ook was het vraagstuk van groei en schaal voor het netwerkbedrijf nieuw voor veel aandeelhoudende provincies en gemeenten. En dat begrijpen wij. Er is besloten de groeimogelijkheden in Nederland nog intensiever te verkennen en te blijven zoeken naar manieren om de innovatie-inspanningen te delen en daarmee onze tarieven zo laag mogelijk te houden.

## De markt voor het publiek laden van elektrische voertuigen

Het energielandschap verandert in een snel tempo. Nieuwe energiemarkten ontstaan als gevolg van internet, nieuwe technologie en IT. Zo hebben we de laatste jaren in Nederland onder meer een groei gezien in het aantal elektrische en hybride voertuigen. Deze toenemende elektrische mobiliteit vraagt om een betrouwbare oplaadinfrastructuur die elektrisch vervoer faciliteert en de berijder alle vrijheid biedt om te laden wanneer en waar hij wil. Een open infrastructuur creëert een toegankelijke Nederlandse markt voor autofabrikanten en dienstenaanbieders voor elektrisch vervoer, zonder dat elk nieuwe toetreders weer een eigen infrastructuur hoeft aan te leggen om zijn service te kunnen bieden. Hierdoor draagt een uitgebreide, betrouwbare en open laadinfrastructuur bij aan het versnellen van betaalbaar en schoon elektrisch rijden en het reduceren van CO<sub>2</sub> en zien we innovaties ontstaan. Vanuit onze maatschappelijke taak en de onlosmakelijke integratie van laadpunten op het elektriciteitsnet, spelen wij hierin een actieve rol. We hebben gemerkt dat door onze actieve opstelling de roep ontstaat dat 'de markt' meer het werk moet doen, ondanks dat deze nog onvoldoende werkt. Zo was het niet altijd eenvoudig om het evenwicht te vinden tussen actief investeren om de groei van elektrisch vervoer mogelijk te maken én het stimuleren van een open goed functionerende markt voor laadinfrastructuur. Met het gezamenlijk aanleggen vanuit de netbeheerders van publieke laadpunten vanuit E-laad zijn we gestopt. Nu financieren we investeringen in realisatie en beheer van publieke en semi-publieke laadinfrastructuur. We stimuleren een open marktmodel voor dienstenaanbieders en marktontwikkelingen voor gestuurd laden. Op deze manier kunnen we met zo min mogelijk investeringen in uitbreidingen van het elektriciteitsnet elektrisch vervoer faciliteren en innovatieve bedrijven een platform voor groei bieden.

Wij nodigen onze stakeholders uit om mee te praten en mee te denken over deze en andere dilemma's. Hiervoor organiseren wij geregeld rondetafelbijeenkomsten. Meer informatie of meedenken? Neem contact met ons op via [communicatie@alliander.com](mailto:communicatie@alliander.com).

# Verklaring van de Raad van Bestuur

## In control verklaring

Als Raad van Bestuur zijn we verantwoordelijk voor de opzet en werking van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Wij hebben de opzet en werking van dit raamwerk gedurende 2014 geëvalueerd mede op basis van de business control-informatie, de Internal Audit-rapportages en de managementletter van de externe accountant. De uitkomsten van deze evaluatie zijn periodiek besproken met de Raad van Commissarissen.

Het risicobeheersings- en controlesysteem zal geen absolute zekerheid kunnen geven voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, noch zal dit een absolute garantie kunnen geven dat materiële fouten, verliezen, fraude of overtreding van wet- en regelgeving niet zullen voorkomen in de processen of de financiële verslaggeving.

Met inachtneming van het bovenstaande is de Raad van Bestuur van mening dat het risicobeheersings- en controlesysteem van Alliander ten aanzien van beheersingsdoelstellingen op het gebied van financiële verslaggeving in het verslagjaar naar behoren heeft gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

## Bestuursverklaringen

Wij verklaren dat,

1. de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Alliander N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. de additionele informatie van de Raad van Bestuur, zoals opgenomen in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2014 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2014 van Alliander N.V. en van de verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen;
3. in het jaarverslag in het hoofdstuk [Strategie](#) de belangrijkste risico's waarmee Alliander N.V. zou kunnen worden geconfronteerd, zijn beschreven.

Arnhem, 18 februari 2015

De Raad van Bestuur

Peter Molengraaf, voorzitter Raad van Bestuur

Mark van Lieshout, lid Raad van Bestuur

Ingrid Thijssen, lid Raad van Bestuur



Corporate  
governance

# Corporate governance

Alliander hecht aan goed ondernemingsbestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording naar alle stakeholders. Als groot energienetwerkbedrijf hebben we een maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving. Daarom past Alliander de principes en best practice bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) vrijwillig toe, voorzover dit mogelijk is en de Code van toepassing is.

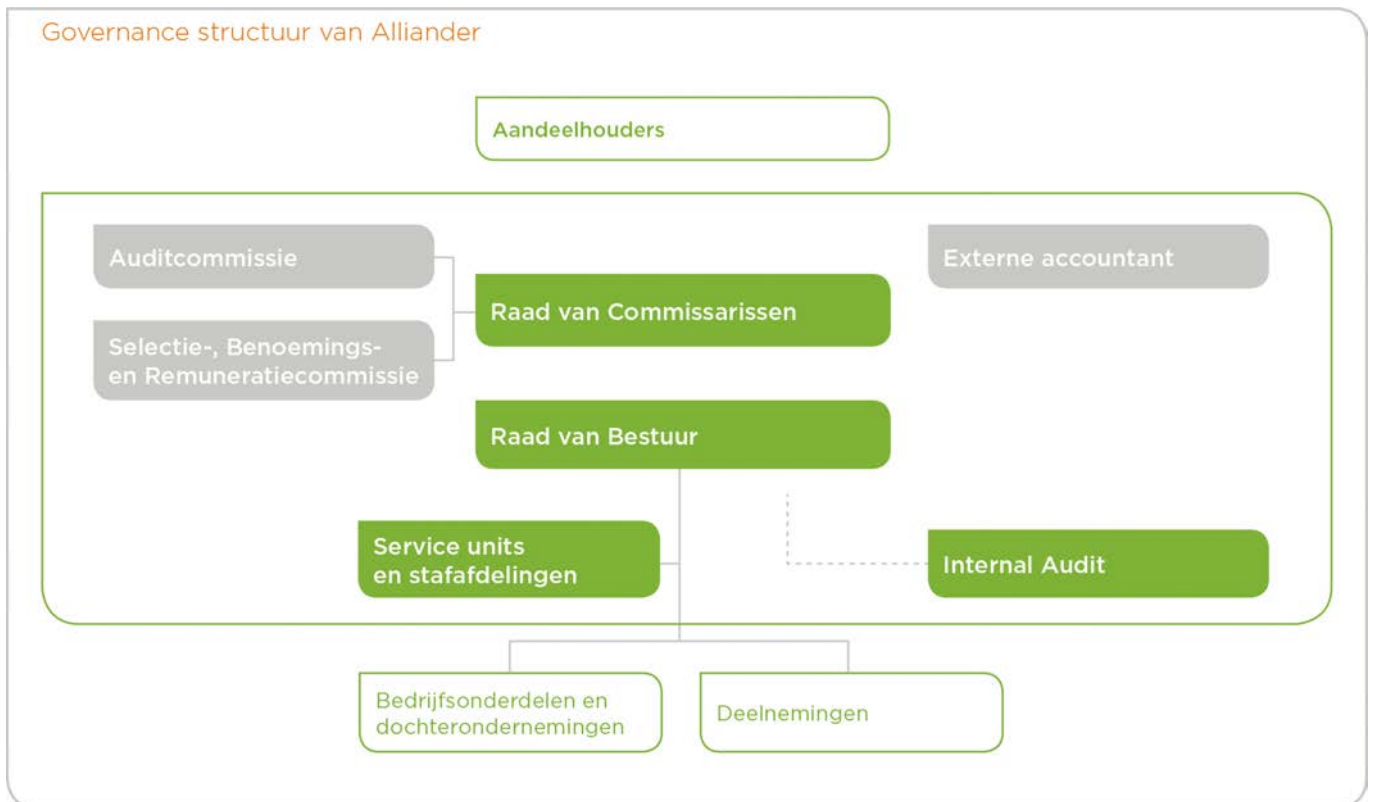
## Alliander N.V.

Alliander is een structuurvennootschap. Daarom hebben wij een zogenaamde 'two-tier'-bestuursstructuur met een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. De vennootschap wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. Toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen. Beide organen handelen onafhankelijk van elkaar en leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De aandelen van Alliander zijn in handen van Nederlandse provincies en gemeenten (direct of indirect) en niet aan de beurs genoteerd.

## Hoofdpijnen corporate governance structuur

In het verslagjaar zijn geen substantiële veranderingen in de hoofdpijnen van de corporate governance structuur aangebracht. Onze twee belangrijkste pijlers voor een goede corporate governance blijven goed ondernemingsbestuur en goed toezicht daarop. Om deze taken goed te kunnen uitvoeren, worden de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen ondersteund door een systeem van risicobeheersing, interne controle en informatie op het gebied van onder meer financiën, HRM, strategie en IT. Hiervoor gebruiken wij onder meer de volgende instrumenten: een risicomanagementsysteem, gedragsregels en een klokkenluidersregeling, een accounting manual, een systeem van monitoring en rapportage, managementrapportages, beleidsstukken en auditbevindingen van zowel de interne- als de externe accountant.

De Nederlandse Corporate Governance Code is bij Alliander verankerd in de statuten, de reglementen van de Raad van Commissarissen en zijn commissies en van de Raad van Bestuur. Bovendien is de Code uitgewerkt in interne reglementen, zoals een gedragscode (inclusief insiderregeling) en een klokkenluidersregeling, die alle op de [website van Alliander](#) staan.



De Nederlandse Corporate Governance Code kunt u downloaden via de website [commissiecorporategovernance.nl](http://commissiecorporategovernance.nl).

## Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur moet uit ten minste twee leden bestaan. Het aantal leden wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Vanaf 1 maart 2014 bestaat de Raad van Bestuur uit drie leden.

De leden van de Raad van Bestuur zijn belast met het dagelijks bestuur en verantwoordelijk voor de strategie, de vaststelling en realisatie van de doelstellingen, de resultaatontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de gepubliceerde financiële verslagen, de risicobeheersing en de controlemechanismen, de naleving van wet- en regelgeving en de financiering van Alliander.

De Raad van Bestuur heeft een interne taakverdeling voor zijn leden. Voor iedere wijziging in deze taakverdeling is goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig. Ongeacht de verantwoordelijkheid van ieder lid van de Raad van Bestuur voor de hem of haar toebedeelde taak, is de gehele Raad van Bestuur collectief verantwoordelijk.

Aangezien Alliander een structuurvennootschap is, vindt benoeming van leden van de Raad van Bestuur plaats door de Raad van Commissarissen, die de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kennis geeft van een voorgenomen benoeming.

## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Alliander telt minimaal drie en maximaal zeven personen. Het aantal leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Per 31 december 2014 bestond de Raad van Commissarissen uit vijf leden met één vacature.



De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Alliander. In de uitoefening van zijn taken richt de Raad van Commissarissen zich op het belang van het bedrijf en van alle stakeholders. Daarnaast fungeert de Raad van Commissarissen als adviesorgaan van de Raad van Bestuur en treedt de Raad van Commissarissen op als werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen vervult zijn taken als college en onder gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (op voordracht van de Raad van Commissarissen<sup>1</sup>). Een commissaris wordt voor vier jaar benoemd en kan in aanmerking komen voor herbenoeming. De zittingsperiode kan nooit langer zijn dan 3 termijnen van 4 jaar, oftewel 12 jaar. Een kandidaat dient voor (her)benoeming te voldoen aan de criteria zoals vastgesteld in de profielschets<sup>2</sup>.

1. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad hebben een niet-bindend aanbevelingsrecht ten aanzien van dergelijke voordrachten. Daarnaast hebben zowel de Algemene Vergadering van Aandeelhouders als de Centrale Ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen.
2. De profielschets is als bijlage bij het reglement van de Raad van Commissarissen te raadplegen op de website [Alliander.com](http://Alliander.com).

### Commissies

De Raad van Commissarissen heeft uit zijn midden twee vaste commissies benoemd: de Auditcommissie en een gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Deze commissies hebben tot taak de Raad van Commissarissen te ondersteunen en te adviseren en besluitvorming voor te bereiden; ze hebben geen zelfstandige beslissingsbevoegdheid.

- De Auditcommissie adviseert de Raad van Commissarissen onder meer over de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het naleven van relevante wet- en regelgeving, de kwaliteit van de financiële informatieverschaffing, de ontwikkeling van de resultaten en relevante financiële ratio's, het beleid met betrekking tot belastingplanning, de financiering en daarmee verband houdende strategieën, de risicobeheersing van toepassing van informatie- en communicatietechnologie, de relatie met de externe accountant en de rol en het functioneren van de interne auditfunctie.
- De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie stelt onder meer selectiecriteria en benoemingsprocedures op voor de leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en doet voorstellen voor (her)benoemingen. Ook adviseert de commissie de Raad van Commissarissen over het te voeren beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur en de beloning van de individuele leden en doet zij voorstellen voor de vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen. Daarnaast bereidt de commissie het Remuneratierapport voor.

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De aandelen van Alliander zijn in handen van 56 publieke aandeelhouders (gemeenten en provincies). Voor een overzicht van alle aandeelhouders verwijzen wij naar de website [Alliander.com](http://Alliander.com).

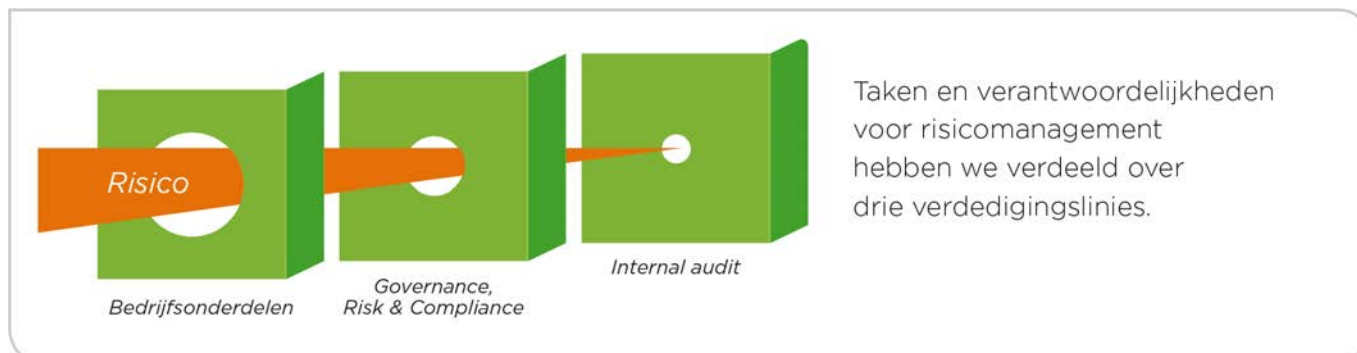
Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders worden minimaal één maal per jaar gehouden. Hier wordt het jaarverslag besproken, de jaarrekening vastgesteld en kwijting verleend aan de leden van de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen. Ook onderwerpen als de benoeming van een commissaris, het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur, de (her)benoeming van de externe accountant en statutenwijziging behoren tot de bevoegdheid van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Een overzicht van de belangrijkste bevoegdheden is te vinden op de website [Alliander.com](http://Alliander.com). Voor een aantal voorgenomen besluiten geldt dat de Ondernemingsraad – op basis van wettelijke bepalingen – spreekrecht heeft tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Als de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur dat nodig vinden, kunnen extra vergaderingen worden gehouden. De agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Ook aandeelhouders kunnen vergaderingen bijeen roepen en/of onderwerpen op de agenda plaatsen. De mogelijkheden hiervoor zijn vastgelegd in de wet en de statuten.

## Risicomanagement

Risicomanagement ondersteunt bij het geven van zekerheid over het realiseren van de strategie en doelstellingen die de Raad van Bestuur heeft vastgesteld. Een goede werking van ons risicomanagement- en interne beheersingssysteem is daarom van belang. De Raad van Bestuur onderschrijft dit belang. Het risicomanagement- en interne beheersingssysteem beweegt mee met interne en externe ontwikkelingen.

Voor het managen van risico's hanteren wij het 'three lines of defence' model.



1. Onze bedrijfsonderdelen. Zij signaleren en beheersen en monitoren de risico's. Elk kwartaal rapporteren zij over de status van de risico's als onderdeel van de planning- en controlcyclus. Aan het einde van het jaar legt het management van het bedrijfsonderdeel in een 'In control verklaring' verantwoording af aan de Raad van Bestuur.
2. De afdeling Governance, Risk Compliance (GRC). Klanten, aandeelhouders, toezichhouders en andere stakeholders verwachten steeds meer op het gebied van goed bestuur en verantwoord ondernemen. Zij hebben behoefte aan effectieve (risico)beheersing. Om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen, heeft Alliander binnen de nieuwe afdeling GRC, die in 2014 is gevormd, een aantal activiteiten gebundeld: risicomanagement, compliance, kwaliteitsmanagement, crisisbeheersing, datagovernance, privacy security en bedrijfscontinuïteit.
3. Internal Audit. Op basis van een auditplan geeft Internal Audit een onafhankelijk oordeel over de kwaliteit van interne beheersing, waaronder de risicomanagementfunctie. Buiten de organisatie vervult de externe accountant ook een onafhankelijke signaleringsfunctie.

Daarnaast zijn er verschillende andere maatregelen waarmee wij onze risico's beheersen, zoals de planning- & controlcyclus, het Business Control Framework en de Alliander accounting manual. Deze komen op verschillende plaatsen terug in dit verslag. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het toezien op de kwaliteit van de beheersing van onze toprisico's bestaat eveneens uit drie linies.

1. De Risicomanagement Commissie. Deze commissie, met de CFO als voorzitter, adviseert de Raad van Bestuur over de implementatie en naleving van het risicomanagementbeleid in relatie tot de ondernemingsdoelstellingen. De commissie beoordeelt onder andere risicorapportages, de control-test-resultaten en de voortgang van opvolging van auditaanbevelingen.
2. De Raad van Bestuur. Leden van de Raad van Bestuur zijn proactief en sturend in houding en gedrag ten aanzien van risicomanagement en interne beheersing. Ieder kwartaal wordt het portfolio toprisico's besproken door de leden van de Raad van Bestuur. Indien nodig sturen zij aan op het implementeren van additionele maatregelen. Daarnaast bewaakt de Raad van Bestuur het risicobeheersings- en controlesysteem en toetst dit regelmatig aan de verwachtingen en ontwikkelingen bij onze belangrijkste stakeholders.
3. De Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem. Het portfolio toprisico's wordt ieder kwartaal in de Auditcommissie besproken. De voltallige Raad van Commissarissen ontvangt hiervan een samenvatting. De Raad van Bestuur geeft toelichting op het risicorapport, de Auditcommissie betreft dit risicorapport in haar toezicht. Mogelijke aanpassingen op het risicomanagementbeleid, waaronder de risicodraagkracht, worden voorgelegd aan de Auditcommissie voordat deze ingevoerd worden.

## Internal Audit

De afdeling Internal Audit heeft een onafhankelijke functie die (aanvullende) zekerheid omtrent de beheersing, effectiviteit, efficiency en compliance van de bedrijfsvoering verschaft aan de Raad van Bestuur en het management. Daarnaast functioneert Internal Audit binnen Alliander als Fraudemeldpunt.

Internal Audit stelt jaarlijks op basis van risicorapportages en de controlebevindingen een auditplan op. In dit plan staan de voorgenomen auditopdrachten. Dit plan wordt met het management afgestemd en ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen voorgelegd. De directeur Internal Audit rapporteert twee keer per jaar aan de Raad van Bestuur en aan de Auditcommissie over de voortgang van de uitvoering van het auditplan en ook over wat er met de gedane aanbevelingen wordt gedaan.

De directeur Internal Audit functioneert onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur, heeft regelmatig overleg met de externe accountant en heeft een rapportagelijn naar de voorzitter van de Auditcommissie. De directeur Internal Audit, woont net als de externe accountant, de vergaderingen van de Auditcommissie bij.

## Externe accountant

De externe accountant is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.. De externe accountant wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen wint hiervoor het advies in van de Auditcommissie en de Raad van Bestuur.

De accountant controleert de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Alliander en de statutaire jaarrekeningen van de dochtermaatschappijen van Alliander. Naast een controleverklaring rapporteert de externe accountant jaarlijks zijn bevindingen in de vorm van een managementletter en een accountantsverslag aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

De externe accountant woont in beginsel alle vergaderingen van de Auditcommissie bij. Daarnaast woont hij de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin de jaarrekening en het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening worden besproken. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Conform de wet op het accountantsberoep moet Alliander van accountantsorganisatie wisselen indien deze acht jaar de wettelijke controle heeft uitgevoerd. Dit betekent dat we verplicht zijn om per 1 januari 2016 van accountant te wisselen. In 2015 starten wij daarom een Europees aanbestedingsproces voor de accountantscontrolediensten vanaf het boekjaar 2016.

## Toezicht op de netbeheerders

Omdat onze netbeheerders Liander en Endinet een maatschappelijke taak hebben, wordt er ook zorgvuldig toezicht gehouden door een aantal externe organisaties. Zij zien onder meer toe op naleving van specifieke wet- en regelgeving.

## Overzicht toezichthouders



### Rollen van onze toezichthouders

- De Autoriteit Consument en Markt (ACM) ziet toe op de naleving van wetten en regels op het gebied van energie en bepaalt voor alle netbeheerders het toegestane tariefniveau.
- Het Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) houdt toezicht op het gastransport.
- Agentschap Telecom controleert de naleving van graafmeldingen en andere voorschriften rondom graafwerkzaamheden.
- De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) ziet toe op de veiligheid van onze gasleidingen van meer dan 16 Bar.
- Verispect houdt toezicht op elektriciteits- en gasmeters in het kader van de Metrologiewet.

## Naleving van de Code

### Bepalingen die niet op Alliander van toepassing zijn

Niet alle bepalingen uit de Code zijn op Alliander van toepassing, omdat Alliander een structuurvennootschap is, de aandelen uitsluitend in handen kunnen zijn van Nederlandse (lagere) overheden en de aandelen niet aan de beurs zijn genoteerd. Ook de principes en best practice bepalingen die betrekking hebben op aandelen- en optieplannen, certificering van aandelen en institutionele beleggers zijn niet van toepassing.

De best practice bepalingen II.2.4 t/m II.2.7, II.2.13c, II.2.13d, III.2.2e, III.7.1, III.7.2, IV.1.1, IV.1.2, IV.1.7, IV.3.11 en IV.4.1 t/m IV.4.3 en de principes zoals vermeld onder III.8 en IV.2 zijn niet van toepassing.

### Afwijkingen van de Code

Alliander voldoet aan nagenoeg alle principes en best practices bepalingen van de Code. Op een aantal best practice bepalingen brengt Alliander een nuancering aan en/of past deze niet of gedeeltelijk toe. Hierbij gaat het om principe IV.1 en de best practice bepalingen II.1.1, II.2.3., II.2.8, II.2.14, III.5, III.6.5 en IV.3.1. We lichten deze afwijkingen nader toe op de website [Alliander.com](http://Alliander.com).

### Corporate governance-verklaring

Dit gehele hoofdstuk kan worden gezien als corporate governance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het 'Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag zoals laatstelijk gewijzigd per 22 juli 2013' (hierna: het Vaststellingsbesluit). De vereiste informatie die in deze verklaring inzake corporate governance moet worden opgenomen, zoals bedoeld in artikel 3a sub a van het Vaststellingsbesluit (de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem van de vennootschap in verband met het proces van financiële verslaglegging van Alliander), vindt u in het hoofdstuk [Corporate Governance](#) onder Risicomanagement en dient in deze verklaring als ingelast en herhaald te worden beschouwd.

# Personalia RvB



Van links naar rechts: Ingrid Thijssen, Mark van Lieshout, Peter Molengraaf

## Ir. P.C. (Peter) Molengraaf, MBA voorzitter en Chief Executive Officer (CEO)

### Loopbaan

Peter Molengraaf (1965) is sinds 30 juni 2009 voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO van Alliander. Tussen 2005 en 2009 vervulde hij diverse directiefuncties bij Nuon, laatstelijk als voorzitter van de directie van het netwerkbedrijf. Voor 2005 was hij werkzaam in diverse functies bij Shell, onder meer als manager European Customer Service Centre, Cross-Business IT manager en Commercieel Directeur Shell Nederland Verkoopmaatschappij.

Peter Molengraaf studeerde Informatica aan de TU Delft en behaalde zijn MBA aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Peter Molengraaf heeft de Nederlandse nationaliteit.

### Commissariaten/nevenfuncties:

- Voorzitter Netbeheer Nederland (Vereniging van Energienetbeheerders in Nederland);
- Voorzitter bestuur Werkgeversvereniging voor de Energie-, Kabel & Telecom- en Afval & Milieubedrijven (WENb);
- Lid Raad van Commissarissen Vopak Nederland B.V. <sup>1</sup>.

## Drs. M.R. (Mark) van Lieshout lid en Chief Financial Officer (CFO)

### Loopbaan

Mark van Lieshout (1963) is sinds 1 januari 2010 lid van de Raad van Bestuur en CFO van Alliander. Van 2008 tot 2010 vervulde hij de functie van directeur Financiën, Treasury en Fiscale Zaken van Alliander. Tussen 2003 en 2008 was hij financieel directeur van N.V. Nuon Business. Vóór 2003 was hij onder andere als CFO werkzaam voor ABB Benelux.

Mark van Lieshout studeerde Bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Verder volgde hij onder meer diverse Business Programs aan het International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne en het International Directors Programme (IDP) van INSEAD, in Fontainebleau, Frankrijk. Mark van Lieshout heeft de Nederlandse nationaliteit.

### Commissariaten/nevenfuncties:

Lid Raad van Toezicht Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis

## Mr. I.D. (Ingrid) Thijssen lid en Chief Operating Officer (COO)

### Loopbaan

Ingrid Thijssen (1968) is per 1 maart 2014 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur, waarbinnen zij vanaf medio mei 2014 verantwoordelijk is voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Van 2011 tot 2014 was zij werkzaam als Directievoorzitter bij NS Reizigers B.V.. Tussen 1997 en 2011 bekleedde zij diverse directie- en managementfuncties bij de Nederlandse Spoorwegen.

Ingrid Thijssen studeerde Rechten aan de Rijksuniversiteit Utrecht. Verder volgde zij onder meer een Business Program aan het International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne en het Advanced Management Program (AMP) van INSEAD, in Fontainebleau, Frankrijk. Ingrid Thijssen heeft de Nederlandse nationaliteit.

### Commissariaten/nevenfuncties:

- Lid van de Raad van Toezicht van Hogeschool Utrecht;
- Lid Raad van Advies Stichting Meedoen Mogelijk Maken.

1. 'Zware' toezichhoudende functie als bedoeld in de Wet Bestuur en Toezicht.



# Personalia RvC



Van links naar rechts: Coby van der Linde, Jos van Winkelen, Ada van der Veer, Franswillem Briët, Liesbeth Spies, Ed d'Hondt.

## Voorzitter

### De heer mr. E.M. d'Hondt (1944)

Datum van eerste benoeming 30 juni 2009

Einde huidige termijn: 2017

Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Eerdere relevante functies: voorzitter Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten, burgemeester van Nijmegen

Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Brink Groep B.V.<sup>1</sup>, lid van de Raad van Commissarissen BMC Groep B.V.<sup>1</sup>, voorzitter bestuur GGD Nederland en GHOR Nederland, voorzitter Liniecommissie Nieuwe Hollandse Waterlinie, voorzitter Bestuur Stichting Montesquieu, lid Bestuur Academie voor Wetgeving, lid Raad van Advies Zorgverzekeraars Nederland

## Vice-voorzitter

### De heer ir. J.C. van Winkelen (1945)

Datum van eerste benoeming 30 juni 2009

Einde huidige termijn: 2015

Commissie: voorzitter Auditcommissie

Eerdere relevante functies: voorzitter Raad van Bestuur Vitens N.V., directeur N.V. Nuon Water

Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Douma Staal B.V., lid Raad van Commissarissen Water- en Elektriciteitsbedrijf Bonaire, vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Wetsus Centre of Excellence for Sustainable Water Technology, adviseur Hak N.V.

### De heer mr. F.C.W. Briët (1947)

Datum van eerste benoeming 30 juni 2009

Afgetreden per 1 januari 2015 om gezondheidsredenen

Commissie: voorzitter Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Eerdere relevante functies: voorzitter Raad van Bestuur De Goudse Verzekeringen N.V., lid Raad van Bestuur Koninklijke Hoogovens N.V./Corus, voorzitter Directie Unilever Nederland B.V.

Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatieve Bloemenveiling FloraHolland U.A., lid Raad van Commissarissen Monuta Holding N.V.<sup>1</sup>, voorzitter bestuur Stichting Pensioenfonds van de Metalektro (PME)

### Mevrouw prof. dr. J.G. van der Linde (1957)

Datum van eerste benoeming 29 oktober 2009

Einde huidige termijn: 2017

Commissie: lid Auditcommissie

Beroep/hoofdfunctie: directeur van het Clingendael International Energy Programme

Relevante nevenfuncties: hoogleraar Geopolitiek en Energie aan de Rijksuniversiteit van Groningen, lid Raad van Commissarissen Wintershall Nederland B.V.<sup>1</sup>, lid International Advisory Board KAPSARC

### Mevrouw mr. drs. J.W.E. Spies (1966)

Datum van eerste benoeming 27 maart 2013

Afgetreden per 15 december 2014 vanwege benoeming tot burgemeester van Alphen aan den Rijn. De gemeente Alphen aan den Rijn is aandeelhouder van Alliander.

Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Beroep/hoofdfunctie: waarnemend burgemeester Stichtse Vecht (vanaf 8 juli 2014), burgemeester Alphen aan den Rijn (15 december 2014)

Eerdere relevante functies: minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het kabinet Rutte 1, lid van Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland, lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Relevante nevenfuncties: lid van het bestuur van de Geschillencommissie Consumentenzaken, lid Raad van Advies van Fakton B.V., lid van Raad van Commissarissen Stichting Regionale Omroep West, ambassadeur intergemeentelijke samenwerking decentralisaties sociaal domein, lid Raad van Toezicht CVO (vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs) in de regio Rotterdam, Secretaris-Generaal van het European Institute for Public Administration

### Mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer (1959)

Datum van eerste benoeming 30 juni 2009

Einde huidige termijn: 2016

Commissie: lid Auditcommissie

Beroep/hoofdfunctie: bestuursadviseur op gebied van strategie en governance/directeur adviesbureau Stranergy

Eerdere relevante functies: CEO Currence Holding B.V., CEO Divisie KPN Business Solutions, lid Hoofddirectie Achmea Bank Holding N.V., voorzitter directie Staalbankiers N.V..

Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen LeasePlan Corporation N.V.<sup>1</sup>, lid Raad van Toezicht Nederlandse Publieke Omroep<sup>1</sup>, lid Raad van Toezicht Maag Lever Darm Stichting (tot 15 november 2014), voorzitter Monitoringcommissie Accountancy (vanaf 3 februari 2015), adviseur Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, lid bestuur Stichting Preferente Aandelen Nedap, lid kernteam Commissarissenopleiding ESAA/Erasmus Universiteit

Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit. Alle commissarissen voldoen aan de vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code (best practice bepaling III.3.4) en van de Wet bestuur en toezicht (artikel 2:252a lid 1 BW) betreffende het maximum aantal commissariaten. Geen van de commissarissen heeft een nevenfunctie bij een Nederlandse beursvennootschap.

1. Nevenfunctie bij instellingen die relevant zijn uit hoofde van de Wet bestuur en toezicht.

# Verlag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Alliander houdt toezicht op en adviseert de Raad van Bestuur bij het formuleren en realiseren van doelstellingen, strategie en beleid van Alliander. De Raad van Commissarissen treedt ook op als werkgever van de Raad van Bestuur. In dit verslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over zijn functioneren in 2014.

## Verlag toezichtstaken Raad van Commissarissen

Het toezicht van de Raad van Commissarissen richt zich onder andere op:

- de realisatie van de doelstellingen van Alliander;
- de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- het financiële verslaggevingsproces;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de verhouding met aandeelhouders;
- de voor Alliander relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

### Realisatie doelstellingen onderneming

Ieder jaar stelt Alliander een operationeel jaarplan op. Hierin worden de strategische doelen vertaald naar concrete en meetbare operationele bedrijfsdoelstellingen door middel van een balanced scorecard (dashboard). De bedrijfsdoelstellingen worden vanuit vier perspectieven gedefinieerd, te weten veiligheid, klanten, medewerkers, aandeelhouders en investeerders. Hiervoor worden zowel financiële als niet-financiële kern prestatie indicatoren (KPI's) bepaald. Door middel van de kwartaalrapportages heeft de Raad van Commissarissen de voortgang van de realisatie van deze bedrijfsdoelstellingen gemonitord. Het door ons goedgekeurde jaarplan 2014 en de daaraan ten grondslag liggende ondernemingsdoelstellingen zijn grotendeels gerealiseerd.

De Raad van Commissarissen heeft nauwlettend gekeken naar het effect van de resultaatontwikkeling, de balansverhoudingen en de vermogenspositie op de kredietwaardigheid van de onderneming. De Raad stelt met tevredenheid vast dat de rating agencies Standard & Poor's en Moody's de credit ratings van Alliander in 2014 hebben gehandhaafd. Daarnaast is de Raad van Commissarissen ingenomen met de verhoging van de duurzaamheidsrating van Alliander door het Duitse MVO ratingbureau Oekom.

Behoud van een solide A rating profiel garandeert voldoende toegang tot de kapitaalmarkt. In 2014 heeft de onderneming haar sterke credit ratings van Standard & Poor's (AA-/ A+ met stable outlook) en Moody's (Aa3/ P-1 met stable outlook) gecontinueerd. Dit geeft wederom de bevestiging dat we ook in de ogen van de financiële wereld een sterk en solide bedrijf zijn.

Ada van der Veer-Vergeer

## Strategie en de risico's

De Raad van Commissarissen constateert dat voor alle drie de pijlers van de strategie (operatie, innovatie en groei) stappen zijn gezet. De Raad onderschrijft de huidige strategie en is actief betrokken geweest bij de discussie over de (internationale) groeistrategie. Voor wat betreft de operatie heeft de Raad van Commissarissen onder meer kennis genomen van de uitkomsten van een externe review van het in 2013 ingezette grootschalige efficiencyprogramma binnen de uitvoeringsorganisatie. Dit heeft geleid tot goed inzicht in de resultaten tot nu toe en de Raad van Commissarissen is van mening dat de focus dient komen te liggen op leiderschap, kosten en cultuur in verband met het welslagen van het programma.

Daarnaast constateert de Raad van Commissarissen dat wordt ingespeeld op ontwikkelingen en innovaties in diverse interessante groeimarkten die passen in het faciliteren en stimuleren van de energietransitie, zoals de exploitatie van laadpalen voor elektrisch vervoer en de exploitatie van warmte-, koude- en biogasnetten.

Met de aandeelhouders is afgesproken om in eerste instantie te focussen op de mogelijkheden van schaalvergroting in Nederland. Zo verkennen Alliander en Enexis de mogelijkheden om de netten in Friesland en Flevoland (Enexis) te ruilen tegen de netten in Oost-Brabant (Endinet/Alliander). Daarnaast zijn Liander en Stedin een strategische samenwerking aangegaan op het gebied van dataverkeer in slimme netten met als belangrijkste toepassing het uitlezen van slimme meters. Daartoe wordt een gezamenlijk mobiel communicatienetwerk gebouwd en beheerd.

De Raad van Commissarissen is van mening dat dit goede ontwikkelingen zijn, maar dat ze nog niet leiden tot de noodzakelijke schaalvoordelen. Deze is nodig om de investeringen in toekomstbestendige slimme energienetten betaalbaar te houden. De noodzakelijke schaalvoordelen zijn wel te behalen met een vergaande strategische samenwerking en/of fusie met andere Nederlandse netwerkbedrijven. Alliander heeft de mogelijkheden daartoe onderzocht en tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering in april 2015 zal in relatie hiermee een update van de strategie worden gegeven.

Een belangrijk onderdeel van de strategische koers van Alliander is gelegen in de noodzaak tot schaalvoordelen. De strategische samenwerking met Stedin op het gebied van dataverkeer is hier een goed voorbeeld van. Met deze samenwerking creëren we schaalvoordeel in onze dienstverlening en verlagen we de kosten voor onze klanten.

Coby van der Linde

## Opzet en werking interne risicobeheersings- en controlesysteem

In december 2014 is de managementletter van de externe accountant, met daarin de uit de interim-controle 2014 voortgekomen bevindingen inzake de interne beheersing, met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen besproken. Bij de interim-controle heeft de accountant geconstateerd dat Alliander volop in beweging is en er grote programma's lopen voor verschillende disciplines. Volgens de accountant krijgen de belangrijkste strategisch thema's voldoende aandacht om deze te beheersen en de risico's voor Alliander te mitigeren. Het blijft wel belangrijk om de kwaliteit van de basisprocessen te waarborgen. Een aspect ter (verdere) verbetering in dit kader is de inbedding van het Business Control Framework en de beleving van bevindingen hieruit. Het management heeft inmiddels diverse acties ondernomen om deze tekortkomingen op te lossen. Daarnaast is een aantal specifieke financiële en niet-financiële aanbevelingen gedaan, die door Alliander zijn of worden opgevolgd. De accountant deed met name bevindingen rond de meetdata relevant voor het netverlies en beheersing van contractmutaties, welke voortkomen uit wijzigingen in de interne en externe omgeving. Alliander heeft de aanpak hiervan ter hand genomen.

Verder zijn de bevindingen uit interne audits besproken alsmede de opvolging van de aanbevelingen die daaruit voortkwamen. De Raad van Commissarissen monitort de voortgang hiervan halfjaarlijks aan de hand van 'in control' rapportages van de afdeling Internal Audit. De Raad van Commissarissen heeft onder meer vastgesteld dat in 2014 belangrijke resultaten zijn behaald bij het verbeteren van de interne beheersing, bijvoorbeeld in het inkoopproces. De Raad van Commissarissen heeft geen indicaties dat het risicobeheersings- en controlesysteem van Alliander ten aanzien van beheersingsdoelstellingen op het gebied van financiële verslaggeving in het verslagjaar niet naar behoren heeft gewerkt.

Ook zijn de opzet en werking van het risicomanagementsysteem en de belangrijkste risico's waar Alliander mee wordt geconfronteerd ieder kwartaal besproken. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat het risicomangement steeds volwassener en effectiever wordt.

## Financiële verslaggeving

De financiële kwartaalverslagen, waarin de actuele resultaten worden vergeleken met het budget 2014, de jaarverwachting 2014 en de resultaten van 2013, zijn intensief besproken.

Verder heeft de Raad van Commissarissen in aanwezigheid van de externe accountant het jaarverslag en de jaarrekening 2013 van Alliander uitvoerig besproken, inclusief het begeleidende accountantsrapport en het voorstel tot winstbestemming. De Raad van Commissarissen heeft tevens het halfjaarverslag 2014 van Alliander behandeld, inclusief het rapport van bevindingen van de externe accountant. Daarnaast is het operationeel jaarplan 2015 (inclusief investeringsbegroting) besproken en goedgekeurd en is het business plan 2015-2019 aan de orde geweest. Ten behoeve van al deze onderwerpen verrichtte de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen intensief voorwerk.

## Naleving van wet- en regelgeving

Conform de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet oefent de Autoriteit Consumenten en Markt (ACM) controle uit op het naleven van de wettelijke verplichtingen door de netbeheerders. De ACM heeft een aantal toezicht- en handhavingsbevoegdheden, zoals het opvragen van informatie en het opleggen van sancties als bestuurlijke boetes. In 2014 is de Raad van Commissarissen geïnformeerd over de uitkomsten van een onderzoek naar de administraties van een aantal netbeheerders over de periode 2008-2010. Uit het onderzoek zijn voor Liander enkele correcties op de gereguleerde kosten naar voren gekomen, die Liander gedurende het onderzoek ook aan de ACM heeft aangegeven. Ook is de Raad van Commissarissen geïnformeerd over een tweetal uitspraken van het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) in zaken die Liander aanhangig had gemaakt. De eerste uitspraak betrof de bindende aanwijzing van de ACM aan Liander om in verband met de veiligheid aanpassingen door te voeren in het net waarop lichtmasten in Amsterdam zijn aangesloten. Het CBb heeft deze bindende aanwijzing vernietigd en de ACM heeft een schadevergoeding van € 5,2 miljoen aan Liander betaald. De tweede uitspraak betrof de kwestie rond de bindende aanwijzing aan Liander met betrekking tot de vermeende schending van geheimhoudingsverplichtingen op grond van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet betreffende de voormalige uitbestedingsrelatie met Nuon Customer Care Center. Het CBb heeft ook deze bindende aanwijzing vernietigd. Het hiermee samenhangende boetebesluit (€ 3,3 miljoen) is door het CBb naar de zogenaamde 'Grote Kamer' verwezen. Voor wat betreft de bindende aanwijzing wordt nader gezien welke uitgaven onterecht zijn gemaakt, teneinde door de ACM daarvoor gecompenseerd te worden. De procedure tegen het boetebesluit zal naar verwachting in 2015 worden afgerond.

Daarnaast zijn de halfjaarlijkse rapportages 'Fraude & Incidenten' van de afdeling Internal Audit besproken in de vergaderingen van de Auditcommissie. Hierin wordt onder andere gerapporteerd over schending van de binnen Alliander geldende gedragscode, over schademeldingen, fraudes en over diefstallen die bij het Fraudemeldpunt zijn gemeld. Internal Audit heeft diverse compliance audits verricht. Daarbij wordt vastgesteld of Alliander voldoet aan relevante wet- en regelgeving en ook aan de door Alliander zelf opgestelde regels en normen.

## Verhouding aandeelhouders

De Raad van Commissarissen onderhoudt de contacten met de aandeelhouders voornamelijk in de aandeelhoudersvergadering. In 2014 heeft de Raad van Bestuur enkele malen overlegd met de grootaandeelhouders, verenigd in het Grootaandeelhoudersoverleg. De Raad van Bestuur doet van de contacten met de grootaandeelhouders verslag aan de Raad van Commissarissen. Daarnaast kunnen volgens de Raad van Commissarissen contacten tussen de onderneming en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om van belang zijn, voor zowel de onderneming als aandeelhouders. Alliander heeft een beleid op hoofdlijnen geformuleerd met betrekking tot (bilaterale) contacten tussen de onderneming en haar aandeelhouders. Dit beleid is gepubliceerd op de website van Alliander. Voor een overzicht van de contactmomenten met aandeelhouders in 2014 wordt verwezen naar het hoofdstuk [Aandeelhouders en investeerders](#) in dit jaarverslag.

## Relevante aspecten MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een integraal onderdeel van de strategie van Alliander. MVO was daarom in 2014 vanzelfsprekend een terugkerend punt op de agenda van de Raad van Commissarissen. Het volgen van de voortgang op de MVO-doelstellingen gebeurt via de kwartaalrapportages. In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen specifiek stilgestaan bij het veiligheidsprogramma met als doel het verbeteren van de veiligheidscultuur binnen de organisatie.

Gezien de aard van de activiteiten van Alliander is veiligheid een topprioriteit. De Raad van Commissarissen constateert dat er in 2014 belangrijke stappen zijn gezet om de veiligheidscultuur verder te verbeteren. De integrale aanpak in het veiligheidsprogramma wordt door de Raad van Commissarissen ten zeerste ondersteund en gestimuleerd.

Jos van Winkelen

De Raad van Commissarissen heeft met genoegen geconstateerd dat Alliander in 2014 op de 15e plaats van Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken is geëindigd (2013: 23e). Hiermee wordt volgens de Raad van Commissarissen bevestigd, dat Alliander over de maatschappelijk relevante thema's naar haar stakeholders op een transparante wijze rapporteert. Ten aanzien het Global Reporting Initiative (GRI) is in 2014 de stap gemaakt van de G3- naar de G4-rapportagerichtlijnen. Deze ontwikkeling komt de transparantie over specifiek voor Alliander relevante onderwerpen verder ten goede, omdat GRI G4 uitgaat van het materialiteitsconcept. Dat wil zeggen dat de onderneming alleen nog maar over die onderwerpen rapporteert, die daadwerkelijk relevant zijn voor het lange termijn succes van de onderneming en die relevant worden bevonden door haar stakeholders. Het oordeel van de externe accountant over het maatschappelijk jaarverslag wordt weergegeven in het Assurancerapport, dat onderdeel uitmaakt van het jaarverslag.

## Overige onderwerpen

Gedurende het verslagjaar werden diverse onderwerpen ter besluitvorming aan de Raad voorgelegd. Dit betrof onder meer de strategische samenwerking tussen Liander en Stedin op het gebied van dataverkeer, de verkenning met Enexis over de uitruil van energienetten, het aangepaste investeringsvoorstel voor duurzame huisvesting in Duiven, de aanpassing van het reglement van de Raad van Bestuur en de aanpassing van de klokkenluidersregeling. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen de variabele beloning over 2013 en de doelstellingen voor de korte termijn variabele beloning over 2014 en voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2014-2016 van de leden van de Raad van Bestuur vastgesteld. De besluitvorming ten aanzien van deze laatste onderwerpen werd voorbereid door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft een aantal malen met de Raad van Bestuur gesproken over de gevolgen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT 1) en de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT (WNT 2). De Raad van Commissarissen heeft in 2014 op verschillende wijzen zijn zorgen over de verdere verlaging van de WNT-norm kenbaar gemaakt. In de consultatiefase van het wetsvoorstel heeft de Raad van Commissarissen zijn standpunt over de consequenties van de WNT 2 schriftelijk aan minister Plasterk en aan minister Kamp laten weten. Daarnaast zijn er vanuit Alliander diverse lobbyactiviteiten geïnitieerd. De Raad van Commissarissen maakt zich grote zorgen over de continuïteit van het bedrijf op de lange termijn ten gevolge van het niet-marktconform kunnen belonen. Punt van zorg is bovendien de inconsistentie in de WNT voor wat betreft de toepassing: de wettelijk norm is alleen van toepassing op de regionale netwerkbedrijven (met uitzondering van de nog niet gesplitste netbeheerders). De landelijke netbeheerders TenneT en Gasunie zijn expliciet uitgezonderd van deze wettelijke norm.

Andere onderwerpen die in de Raad van Commissarissen zijn besproken:



- de uitkomsten van het jaarlijkse medewerkeronderzoek;
- de uitkomsten van het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek;
- de uitkomsten van het evaluatieonderzoek naar de groeistrategie van Alliander;
- een review van het topmanagement;
- de zoekprofielen en het selectieproces voor een tweetal nieuwe commissarissen;
- een update van de uitrol van de slimme meter;
- de herziening van de energiewetgeving (waaronder de samenvoeging van de huidige Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet tot één Elektriciteits- en Gaswet) als onderdeel van de wetgevingsagenda STROOM.

Bij de bespreking van een onderwerp binnen hun werkgebied waren regelmatig medewerkers uit de organisatie in een vergadering van de Raad van Commissarissen aanwezig.

## Samenstelling en verslag commissies

De Raad van Commissarissen heeft uit zijn midden twee commissies ingesteld die de Raad over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de Auditcommissie en een Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Van de vergaderingen en de bevindingen van beide commissies wordt verslag gedaan aan de voltallige Raad van Commissarissen.

### Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in 2014 uit de heer Van Winkelen (voorzitter), mevrouw Van der Linde en mevrouw Van der Veer-Vergeer. Laatstgenoemde kwalificeert als 'financieel expert' in de zin van best practice bepaling III.3.2 van de Nederlandse corporate governance code (Code). De commissie vergaderde in 2014 vijfmaal in aanwezigheid van de CFO; de voorzitter van de Raad van Bestuur woonde vier vergaderingen bij. De vergaderingen werden ook bijgewoond door de externe accountant, de directeur Internal Audit en de manager Corporate Control. Daarnaast heeft de commissie separaat overleg gehad met respectievelijk de CFO, de directeur Internal Audit, de directeur Algemene Zaken (in het kader van compliance) en de externe accountant. De uit deze gesprekken naar voren gekomen punten zijn besproken in de voltallige Raad van Commissarissen.

De Auditcommissie heeft alle relevante financiële zaken, die aan de Raad van Commissarissen zijn voorgelegd, beoordeeld en besproken, waaronder het jaarverslag 2013 en de jaarrekening voor dat jaar, de kwartaal- en halfjaarcijfers 2014, de rapporten van de interne en externe accountant, het operationeel jaarplan 2015, de investeringsbegroting 2015 en het business plan 2015-2019. Ook heeft de Auditcommissie de besluitvorming door de voltallige Raad van Commissarissen voorbereid inzake de strategische samenwerking tussen Liander en Stedin op het gebied van dataverkeer, de transactie met Enexis over de uitruil van energienetten en het aangepaste investeringsvoorstel voor de huisvesting in Duiven. De Auditcommissie heeft zich verder beziggehouden met diverse andere onderwerpen op haar werkterrein, in het bijzonder met de risicorapporten, het financieel beleid en de financieringsactiviteiten 2014-2016, de stijging van de precariolasten, de financiële resultaten van de participaties, het Charter Internal Audit, de visie en missie van Internal Audit en de aanpak van de aanbesteding voor een externe accountant met ingang van het boekjaar 2016.

Daarnaast rapporteerde een aantal managers (Fiscale Zaken Subsidies, IT en Governance, Risk en Compliance) tijdens vergaderingen van de Auditcommissie over hun werkzaamheden. Zo heeft de manager Fiscale Zaken Subsidies de Raad van Commissarissen bijgepraat over lopende fiscale zaken en de gebruikmaking van subsidies. Op IT-gebied werd de Auditcommissie geïnformeerd over de risico's die hiermee verband houden en hoe deze worden beheerst. In 2014 is de afdeling Governance, Risk en Compliance gestart. Deze afdeling brengt de activiteiten samen op één plek in de organisatie om een meer geïntegreerde aanpak te realiseren. De Auditcommissie onderschrijft de integratie van deze bedrijfsprocessen. Bij een geïntegreerde aanpak is het mogelijk om proactief en snel op risico's in te spelen.

### Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie bestond in 2014 uit de heer Briët (voorzitter), mevrouw Spijs en de heer d'Hondt. De commissie heeft in 2014 drie keer vergaderd (deels) in het bijzijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Alle vergaderingen werden bijgewoond door de directeur HRM.

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie heeft de besluitvorming door de voltallig Raad van Commissarissen voorbereid inzake de variabele beloning van de Raad van Bestuur en het Remuneratierapport. Daarnaast heeft de Commissie de procedure rondom fiattering van de declaraties van de leden van de Raad van Bestuur en de voortgang van de werving van nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen besproken. Verder heeft de commissie de wijze van zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen in 2014 voorbereid. Ook is uitgebreid stilgestaan bij de consequenties van WNT 1 en WNT 2 en de mogelijkheden om hiertegen, al dan niet middels het entameren van rechtsmaatregelen, te ageren. Ook heeft de commissie met de leden van de Raad van Bestuur, in het kader van de beoordeling van de Raad van Bestuur over 2013, individuele functioneringsgesprekken gevoerd.

## Interne organisatie

### Samenstelling Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2014 gewijzigd. Gezien de diverse uitdagingen van de onderneming is besloten de Raad van Bestuur uit te breiden van twee naar drie leden. Met ingang van 1 maart 2014 is mevrouw I.D. Thijssen benoemd tot lid van de Raad van Bestuur en COO, waarbinnen zij verantwoordelijk is voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Vanaf genoemde datum vormen de heer P.C. Molengraaf, voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO, de heer M.R. van Lieshout, lid van de Raad van Bestuur en CFO, en mevrouw I.D. Thijssen, lid van de Raad van Bestuur en COO, samen de Raad van Bestuur.

De verdeling man/vrouw in de Raad van Bestuur is 67%/33% en voldoet daarmee aan het streefcijfer voor diversiteit op grond van de Wet bestuur en toezicht.

Geen van de leden van de Raad van Bestuur bekleedt meer dan twee 'zware' toezichthoudende functies als bedoeld in de Wet bestuur en toezicht. Er wordt geen voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan vervuld. Een en ander is in overeenstemming met de Wet Bestuur en Toezicht en de Code.

In 2014 zijn er geen besluiten genomen tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders speelden die van materiële betekenis voor Alliander en/of het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur waren en daarmee is voldaan aan best practice-bepaling II.3.2-II.3.4 van de Code. In het reglement van de Raad van Bestuur is een procedure vastgelegd hoe dient te worden gehandeld in geval van (potentieel) tegenstrijdig belang.

Ik zie dat de Raad van Bestuur met de komst van Ingrid Thijssen meer gebalanceerd en complementair is geworden. Ook zie ik dat de RvB-leden veel waarde hechten aan de samenwerking als team. Gezien de uitdagingen in de komende jaren is dit van belang.

Liesbeth Spies

### Samenstelling Raad van Commissarissen

Met ingang van 15 december 2014 is mevrouw Spies benoemd tot burgemeester van Alphen aan den Rijn. De functie van burgemeester en commissaris bij Alliander zijn niet verenigbaar gezien het feit dat Alphen aan den Rijn aandeelhouder van Alliander is. Daarom heeft mevrouw Spies per genoemde datum haar functie als RvC-lid neergelegd. Per 1 januari 2015 is de heer Briët om gezondheidsredenen teruggetreden als commissaris. De procedures in verband met de nieuw te benoemen commissarissen zijn in gang gezet. In het zoekproces naar een opvolger van de heer Briët wordt de Raad van Commissarissen bijgestaan door een extern searchbureau.

Volgens het rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen zal na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2015 de heer Van Winkelen aftreden als commissaris. Hij had in eerste instantie besloten zich niet beschikbaar te stellen in verband met zijn leeftijd, maar heeft vervolgens besloten zich voor één jaar herbenoembaar te stellen om de continuïteit binnen de Raad van Commissarissen te borgen.

## Profielschets, competenties en diversiteit

Voor de Raad van Commissarissen is een profielschets opgesteld die een richtlijn biedt voor de samenstelling van de Raad en de (her)benoeming van zijn leden. De profielschets is te raadplegen op de website van [Alliander](#). De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd op basis van de in de profielschets neergelegde criteria. Er wordt gestreefd naar een complementaire en diverse samenstelling voor wat betreft achtergrond, leeftijd, geslacht en ervaring.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen in 2014 was divers naar professionele achtergrond, kennisgebieden en geslacht. De leden waren afkomstig uit verschillende bedrijfstakken, waaronder zakelijke en financiële dienstverlening, overheid en publieke sector. Ook de leeftijden liepen uiteen, met geboortejaren tussen 1944 en 1966. De man-vrouwverdeling in de Raad van Commissarissen was 50%/50% en voldeed daarmee ruimschoots aan het streefcijfer voor diversiteit op grond van de Wet Bestuur en Toezicht.

## Kwaliteitsborging toezicht

### Evaluatie

In onderstaande tabel wordt de voortgang ten aanzien van de verbeter- en actiepunten uit de interne zelfevaluatie van 2013 aangegeven.

| Verbeter-/actiepunt                                                                      | Voortgang                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rolverdeling tussen Auditcommissie en Raad van Commissarissen verbeteren                 | Er wordt nog scherper een bewuste afweging gemaakt over thema's/agendapunten, die rechtstreeks in de Raad van Commissarissen behandeld kunnen worden.                                                                                                                                           |
| Meer sectorspecifieke en meer financiële kennis borgen binnen de Raad van Commissarissen | Om de samenstelling van de Raad van Commissarissen verder te versterken, zal bij de invulling van vacatures nadrukkelijk aandacht aan dit punt worden besteed. Daarnaast wordt hiermee bij de bepaling van onderwerpen voor het leerprogramma van de Raad van Commissarissen rekening gehouden. |
| Behoefte aan diepgaande discussie over strategie                                         | Hier is invulling aangegeven door een tweetal bijeenkomsten met de Raad van Bestuur te organiseren over de strategische koers van de onderneming.                                                                                                                                               |
| Klankbordrol van de Raad van Commissarissen richting bestuur kan sterker worden ingevuld | Hier is in 2014 onder meer aandacht aan besteed door meer ruimte in te bouwen voor informele momenten.                                                                                                                                                                                          |

De jaarlijkse zelfevaluatie van 2014 is uitgevoerd onder begeleiding van een externe adviseur. De doelstelling van deze evaluatie was om de effectiviteit van de Raad van Commissarissen te vergroten. Tijdens de zelfevaluatie is onder meer uitgebreid gesproken over de rol van de Raad van Commissarissen ten opzichte van de Raad van Bestuur en de samenwerking tussen beide organen. De zelfevaluatie bestond uit de volgende onderdelen:

- individuele gesprekken door de externe adviseur met de leden van de Raad van Commissarissen. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in een rapportage;
- bespreken van de rapportage in een evaluatievergadering buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur;
- het vaststellen van verbeter- en actiepunten;
- het bespreken van de uitkomsten met de leden van de Raad van Bestuur.

Tijdens de zelfevaluatie is geconstateerd dat veel aandacht in 2014 werd opgeëist door de groeistrategie. Met name de vraag of groei onontkoombaar is, gegeven de te voorziene ontwikkelingen op het gebied van energietransitie en de effecten daarvan op exploitatie en investeringen, leverde levendige debatten op. Vooral de volgtijdelijkheid van de verschillende groeiscenario's zorgde voor verschillende inzichten, hoewel uiteindelijk ook consensus. Hetzelfde gold voor de WNT die het bedrijf voor grote problemen plaatst, zowel in de top als in de breedte van de onderneming. Het vergde veel inspanning om een goede balans te vinden tussen wat extern gewenst wordt en wat nodig is voor de kwaliteit van het bestuur van het bedrijf. Daarnaast vroeg de balans tussen ambitie versus verandervermogen van de organisatie extra aandacht van de Raad van Commissarissen. Het jaar als geheel stond in het teken van herijking van de verhoudingen tussen aandeelhouders, Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Dat neemt niet weg dat de Raad van Commissarissen tevreden is over het bedrijfsresultaat en grote waardering heeft voor de inspanningen van de Raad van Bestuur en alle medewerkers die voortdurend onder druk van verandering moeten opereren. Naar aanleiding van de evaluatie is ook een aantal praktische werkafspraken gemaakt om de effectiviteit van vergaderen te vergroten, onder andere ten aanzien van de informatievoorziening en agendasetting.

## Educatie

De Raad van Commissarissen hanteert een leerprogramma dat tot doel heeft de kennis en deskundigheid van leden van de Raad op peil te houden en zo nodig te verbreden. In 2014 is onder externe begeleiding van het European Network for Cyber Security (ENCS) stilgestaan bij cybercriminaliteit en cybersecurity. De Raad van Commissarissen vindt dit belangrijke onderwerpen, omdat de IT-infrastructuur rond de fysieke netwerken steeds belangrijker wordt en daarmee de kansen op cybercriminaliteit en de gevolgen ervan toenemen. De Raad van Commissarissen heeft de presentatie van ENCS als leerzaam en informatief ervaren.

Nieuwe commissarissen doorlopen een eigen introductieprogramma, waarin naast inhoudelijke verdieping kennismaking met medewerkers en werkzaamheden van Alliander centraal staan.

## Insiderregeling

Per 16 september 2014 is, als onderdeel van de gedragscode, een insiderregeling binnen Alliander in werking getreden. Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2014 een verklaring omtrent de naleving van de insiderregeling ondertekend. Deze regeling beoogt dat bij bepaalde transacties (de schijn van) handelen met gebruik van voorwetenschap en vermenging van zakelijke en privébelangen wordt voorkomen. Personen die direct of indirect bij transacties van Alliander in financiële instrumenten betrokken zijn of over voorwetenschap kunnen beschikken, worden als insider aangemerkt.

## Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regelingen met betrekking tot onder andere onafhankelijkheid, tegenstrijdige belangen en nevenfuncties. Alle commissarissen zijn onafhankelijk en kunnen - mede als gevolg van de waarborgen in het reglement - ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en andere organen onafhankelijk functioneren. Ieder lid van de Raad van Commissarissen voldoet aan de onafhankelijkheidsvereisten zoals opgenomen in de Code (bepalingen III.2.1 en III.2.2).

Mevrouw Van der Linde is niet onafhankelijk zoals voorgeschreven in artikel 11, lid 2b van de Elektriciteitswet 1998 respectievelijk artikel 3, lid 2b van de Gaswet vanwege haar commissariaat bij Wintershall Nederland B.V. Alle andere commissarissen zijn wel onafhankelijk in de zin van De Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet. Dit houdt in dat geen van hen een directe of indirecte binding heeft met een organisatorische eenheid die elektriciteit of gas produceert, aankoopt of levert.

Geen van de commissarissen heeft meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen, waardoor wordt voldaan aan bepaling III.3.4 van Code. Ook bekleedt geen van de commissarissen meer dan vijf 'zware' toezichthoudende functies als bedoeld in de Wet Bestuur en Toezicht.

In 2014 zijn er geen materiële transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen hebben gespeeld (als bedoeld in bepalingen III.6.1 tot en met III.6.3 van de Code), noch hebben er materiële transacties plaatsgevonden tussen Alliander en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden (als bedoeld in bepaling III.6.4 van de Code). De overige transacties met de grootaandeelhouders zijn toegelicht in de jaarrekening.

## Overige zaken

### Vergaderingen

Dit jaar heeft de Raad van Commissarissen volgens een vastgesteld schema zeven maal vergaderd. Daarnaast hebben de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur nog eenmaal tussentijds vergaderd. Voorafgaand aan alle reguliere vergaderingen hield de Raad van Commissarissen besloten overleg. Bij alle vergaderingen was de voltallige Raad van Bestuur aanwezig. Gedurende 2014 heeft een enkel RvC-lid zich laten verontschuldigen vanwege agenda technische redenen of vakantie. In dat geval verstrekke het betreffende afwezig RvC-lid vooraf zijn/haar inbreng aan de anderen commissarissen. De Auditcommissie vergaderde in 2014 vijfmaal en de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie driemaal.

### Aanwezigheid commissarissen tijdens vergaderingen in 2014

|                                                | E.M. d'Hondt | J.C. van Winkelen | F.C.W. Briët | J.G. van der Linde | J.W.E. Spies | A.P.M. van der Veer-Vergeer |
|------------------------------------------------|--------------|-------------------|--------------|--------------------|--------------|-----------------------------|
| Raad van Commissarissen                        | 8-8          | 8-8               | 8-8          | 7-8                | 5-7          | 7-8                         |
| Auditcommissie                                 | n.v.t.       | 5-5               | n.v.t.       | 5-5                | n.v.t.       | 4-5                         |
| Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie | 3-3          | n.v.t.            | 3-3          | n.v.t.             | 3-3          | n.v.t.                      |

De heer J. Reezigt, directeur Algemene Zaken, en mevrouw M.M.A. de Blik, manager Bestuurssecretariaat, fungeren als secretaris respectievelijk plaatsvervangend secretaris van de Raad van Commissarissen. De vergaderingen worden voorbereid in overleg met de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

### Contacten met de Centrale Ondernemingsraad

De Raad van Commissarissen hecht veel waarde aan een goede relatie met de Centrale Ondernemingsraad. Hierdoor houdt de Raad goed voeling met wat er leeft onder de medewerkers van Alliander. In wisselende samenstelling hebben leden van de Raad van Commissarissen tweemaal een Overlegvergadering tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. In de gebruikelijke jaarlijkse informele bijeenkomst hebben de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad gesproken over veiligheid en het grootschalige efficiencyprogramma. De Raad van Commissarissen beschouwt het overleg met de Centrale Ondernemingsraad als constructief en waardevol.

Ik heb het gevoel dat de contacten met de Centrale Ondernemingsraad (COR) constructief verlopen. Ik ervaar een COR die in staat is om een gezonde balans tussen medewerkers- en organisatiebelang aan te brengen, zich goed verdiept in de verschillende aspecten en zijn mening niet onder stoelen of banken steekt. Ik heb het overleg, zowel in de formele Overlegvergaderingen als daarbuiten, als open en prettig ervaren.

Franswillem Briët

### Jaarrekening

De jaarrekening is gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Wij verwijzen u hiervoor naar de [Overige informatie](#).

De jaarrekening is door de Auditcommissie uitvoerig besproken met de externe accountant, in aanwezigheid van de CFO, de voorzitter van de Raad van Bestuur, de manager Corporate Control en de directeur Internal Audit. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de externe accountant, de jaarrekening met de Raad van Bestuur besproken en daarbij kennis genomen van de bevindingen van de Auditcommissie. Het overleg dat in dat verband is gevoerd, heeft de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat dit verslag aan de voorschriften en eisen van governance en transparantie voldoet. Het vormt een goede basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt voor het gehouden toezicht. De leden van de Raad van Commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend ter voldoening aan hun wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101 lid 2 BW.

De Raad van Commissarissen stelt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening over 2014, met daarin opgenomen het voorstel tot winstbestemming en het dividendvoorstel over 2014, in te stellen op 8 april 2015 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders vast te stellen.

Tevens wordt de Algemene Vergadering voorgesteld kwijting (decharge) te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gedurende het boekjaar 2014 gevoerde bestuur, respectievelijk aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gedurende het boekjaar 2014 gehouden toezicht.

## Tot slot

De Raad van Commissarissen dankt de Raad van Bestuur en alle medewerkers van Alliander voor de toewijding en inzet in het verslagjaar.

Arnhem, 18 februari 2015

## Raad van Commissarissen

De heer E.M. d'Hondt, voorzitter

De heer J.C. van Winkelen, vice-voorzitter

Mevrouw J.G. van der Linde

Mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer



# Remuneratierapport

Dit remuneratierapport is namens de Raad van Commissarissen opgesteld door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Het bevat een uiteenzetting van het in 2014 gehanteerde beloningsbeleid en de uitvoering daarvan voor de Raad van Bestuur van Alliander.

Het remuneratierapport bevat tevens het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Commissarissen in 2014. Voor een overzicht van de aan de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen toegekende beloning over 2014 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## Beloningsbeleid RvB

### Algemeen

Het beloningsbeleid heeft als uitgangspunt dat de beloning marktconform moet zijn en dat Alliander op basis van het vastgestelde beloningsbeleid gekwalificeerde en deskundige bestuurders moet kunnen aantrekken en behouden. Tevens moet het beloningsbeleid zowel de korte- als de lange termijn doelstellingen van de onderneming ondersteunen. Het geldende beloningsbeleid is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2004 en laatstelijk gewijzigd in april 2006.

Sinds 1 januari 2013 is de WNT van toepassing op de netbeheerders Liander en Endinet. Per 1 maart 2014 is mevrouw I.D. Thijssen benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Alliander en COO. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Daarom zijn met mevrouw Thijssen beloningsafspraken gemaakt passend binnen de kaders van de WNT. Er is rekening gehouden met het WNT-beloningsmaximum. Ook is er geen variabele beloning en representatievergoeding overeengekomen en bedraagt de vergoeding bij beëindiging van het dienstverband door de vennootschap maximaal € 75.000,-.

### Procedure

De Raad van Commissarissen stelt, op advies van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie, het beloningsbeleid op voor de leden van de Raad van Bestuur. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Alliander stelt het beloningsbeleid vast. Binnen het vastgestelde beloningsbeleid geeft de Raad van Commissarissen, wederom op advies van de Selectie, Benoemings- en Remuneratiecommissie, concreet invulling aan het beloningspakket en wordt elk jaar het variabele deel van het inkomen vastgesteld.

Aan het begin van ieder jaar stelt de Raad van Commissarissen de doelstellingen en de bijbehorende weging voor de variabele beloning vast. De specifieke doelstellingen worden jaarlijks vastgelegd in een scorecard en dienen uitdagend, meetbaar en beïnvloedbaar te zijn. De vastgestelde criteria voor de korte en lange termijn variabele beloning zijn afgeleid van de belangrijkste doelstellingen waarop door de onderneming wordt gestuurd. De kortetermijndoelstellingen sluiten aan op de prestatie-indicatoren, zoals die in het jaarplan zijn gedefinieerd en in het corporate dashboard zijn opgenomen. De lange termijn doelstellingen zijn gerelateerd aan de lange termijn belangen van Alliander, zoals beschreven in het meerjaren businessplan. Voor enkele doelstellingen worden de scores vergeleken met die van andere netbeheerders in Nederland. Gedurende het jaar wordt de voortgang bewaakt. Nadat de Raad van Commissarissen de prestaties over het afgelopen jaar heeft beoordeeld, stelt hij vast in hoeverre de leden van de Raad van Bestuur hun doelstellingen hebben behaald. Voorafgaand aan de vaststelling van de hoogte van de variabele beloning wordt door de afdeling Internal Audit een verificatie van de realisatie van de scorecard uitgevoerd.

Als op een doelstelling van de scorecard minder dan het vooraf afgesproken minimumresultaat wordt gerealiseerd, is voor die doelstelling in het geheel geen sprake van uitbetaling van een variabele beloning. Als op een doelstelling van de scorecard meer dan het vooraf afgesproken maximumresultaat wordt gerealiseerd, wordt de score afgetopt op de maximale score voor die betreffende doelstelling. Zowel de korte als de lange termijn variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur bedraagt nooit meer dan 100% van het maximum percentage van 30% van het vaste bruto jaarsalaris, inclusief vakantiegeld. De gehele variabele beloning is onderworpen aan een 'claw back clause': een toegekende variabele beloning kan worden teruggevorderd indien deze is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens. De Raad van Commissarissen heeft voorts de discretionaire bevoegdheid een in een eerder boekjaar toegekende variabele beloningscomponent aan te passen indien deze, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen, tot onbillijke c.q. onredelijke uitkomsten leidt vanwege zeer bijzondere omstandigheden in de relevante beoordelingsperiode.

De uitbetaling van de variabele beloning geschiedt nadat de jaarrekening van Alliander van het jaar waarvoor de doelen zijn gesteld formeel door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld.

### Beloningscomponenten

Het totale beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit de volgende componenten:

- a. vast bruto jaarsalaris
- b. korte termijn variabele beloning
- c. lange termijn variabele beloning
- d. pensioenvoorziening
- e. sociale lasten en overige beloningselementen

#### Ad a. Vast bruto jaarsalaris

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vast bruto jaarsalaris, inclusief vakantiegeld. Het vast bruto jaarsalaris wordt jaarlijks aangepast met de periodieke salarisverhogingen voor medewerkers, zoals die vastgelegd zijn in de cao Netwerkbedrijven.

#### Ad b. Korte termijn variabele beloning

De korte termijn variabele beloning (één jaar) is gericht op de realisatie van doelstellingen binnen het lopende jaar. Het maximum van de korte termijn variabele beloning bedraagt 30% van het vaste bruto jaarsalaris. Van de korte termijn variabele beloning heeft 60% betrekking op maatschappelijke aspecten.

#### Ad c. Lange termijn variabele beloning

De lange termijn variabele beloning is gericht op de realisatie van doelstellingen over een periode van drie jaar. De regeling is tevens bedoeld als instrument voor retentie van betrokkenen. Het maximum van de lange termijn variabele beloning bedraagt 30% van het vaste bruto jaarsalaris. Van de lange termijn variabele beloning heeft 75% betrekking op maatschappelijke aspecten.

#### Ad d. Pensioenvoorziening

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de bij de cao Netwerkbedrijven genoemde en voor alle werknemers van Alliander geldende pensioenregeling van de Stichting Pensioenfonds ABP. Sinds 1 januari 2004 betreft dit een volledige middelloonregeling. Conform het huidige gebruik in de sector vindt pensioenopbouw plaats over het vaste bruto jaarsalaris, waarbij de leden van de Raad van Bestuur een eigen bijdrage verschuldigd zijn voor deelname aan de pensioenregeling.

#### Ad e. Sociale lasten en overige beloningselementen

Naast de normaal voor de vennootschap geldende sociale lasten en premies hebben de leden van de Raad van Bestuur aanspraak op een werkgeversbijdrage in de premie van de collectieve ziektekostenverzekering, premies in het kader van persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden, een representatievergoeding, evenals op het gebruik van een dienstauto. Tevens heeft de onderneming ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur een ongevalverzekering en een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. De onderneming verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan de leden van Raad van Bestuur.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid: aanvaarding van een commissariaat bij een (beurs)vennootschap behoeft de goedkeuring van de voorzitter van de Raad van Commissarissen en andere belangrijke nevenfuncties worden schriftelijk gemeld aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Eventuele vergoedingen voor werkzaamheden verricht in nevenfuncties die een bestuurder vervult uit hoofde van zijn functie als bestuurder van Alliander (qualitate qua) komen volledig toe aan de onderneming. Vergoedingen voor nevenactiviteiten niet uit hoofde van de functie komen toe aan het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur. De eventuele fiscale consequenties zijn in dit verband voor rekening van het betreffende lid van de Raad van Bestuur.

## Overige uitgangspunten

### Benoemingsduur

Voor alle leden van de Raad van Bestuur geldt dat zij op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst zijn van Alliander N.V.

### Opzeggings- en afvloeiingsbeleid

Met de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn overeengekomen van drie maanden voor de bestuurders en van zes maanden voor de vennootschap.

In geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst van de leden van de Raad van Bestuur door de vennootschap is het beleid dat een lid van de Raad van Bestuur recht heeft op minimaal een jaarsalaris, gebaseerd op de afvloeiingsregeling zoals opgenomen in de arbeidsovereenkomst. Onder bepaalde omstandigheden wordt deze eenmalige uitkering ook uitgekeerd indien een lid van de Raad van Bestuur opzegt en van hem in redelijkheid niet gevergd kan worden de overeenkomst voort te zetten, zoals in geval van een zeggenschapswijziging of een onoverkomelijk verschil van inzicht ten aanzien van het beleid van de vennootschap.

## Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur in 2014

### Ad a. Vast bruto jaarsalaris

De medewerkers van Alliander die vallen onder de cao Netwerkbedrijven hebben per 1 september 2014 een algemene loonsverhoging gekregen van 1,2%. Het vaste salaris van de leden van de Raad van Bestuur is in 2014 eveneens per 1 september met 1,2% verhoogd. Het vaste salaris van de heer Molengraaf bedroeg in 2014 € 231.430,-, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Van Lieshout bedroeg over diezelfde periode € 218.060,-, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van mevrouw Thijssen bedroeg in 2014 € 160.380,- (datum indiensttreding 1 maart 2014), inclusief 8% vakantietoeslag.

### Ad b. Korte termijn variabele beloning

De doelstellingen over 2014 zijn niet gewijzigd ten opzichte van de korte termijn beloning over 2013.

## Doelstellingen en realisatie korte termijn variabele beloning 2014

|                                                                                   | Wegingsfactor | Realisatie 2014 <sup>1</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|
| <b>1. Financiële doelstellingen</b>                                               |               |                              |
| Winst na belasting (NIAT)                                                         | 20%           | 107%                         |
| Netto operationale kosten (OPEX)                                                  | 10%           | 107%                         |
| Voortgang 25 belangrijkste projecten Asset Management Plan                        | 10%           | 0%                           |
| Subtotaal                                                                         | 40%           |                              |
| <b>2. Klant gerelateerde doelstellingen</b>                                       |               |                              |
| Klanttevredenheid consumentenmarkt                                                | 10%           | 108%                         |
| Klanttevredenheid zakelijke markt                                                 | 10%           | 94%                          |
| Gerealiseerde energiebesparing                                                    | 10%           | 110%                         |
| Subtotaal                                                                         | 30%           |                              |
| <b>3. Doelstellingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen</b> |               |                              |
| Medewerkers met achterstand op de arbeidsmarkt                                    | 10%           | 103%                         |
| Medewerkersonderzoek                                                              | 10%           | 0%                           |
| Vrouwen in leidinggevende posities                                                | 10%           | 110%                         |
| Subtotaal                                                                         | 30%           |                              |
| <b>Totaal</b>                                                                     | 100%          |                              |
| <b>Realisatiepercentage</b>                                                       |               | 85%                          |

1. Voor de individuele doelstellingen zijn door de Raad van Commissarissen bandbreedtes vastgesteld voor minimale en maximale realisatie. De doelstellingen zijn terug te vinden in het hoofdstuk Doelstellingen en prestaties en in de Jaarrekening in dit Jaarverslag. Indien de realisatie van de doelstelling lager is dan het minimum van de afgesproken bandbreedte is de score op deze doelstelling gesteld op 0%. Indien de realisatie van de doelstelling hoger is dan het maximum van de overeengekomen bandbreedte is de score op deze doelstelling gemaximeerd op 110%. Voor de lange en korte termijn variabele beloning geldt dat de totale (gewogen gemiddelde) score wordt gemaximeerd op 100%.

Conform bovenstaand overzicht komt het realisatiepercentage van de korte termijn variabele beloning neer op 85 procent van het maximum percentage van 30 procent van het bruto jaarsalaris. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen zijn de verwachtingen rondom stakeholdermanagement in het kader van de groei-strategie niet geheel waargemaakt. Dat is voor de Raad van Commissarissen aanleiding geweest om in overleg met de Raad van Bestuur dit percentage aan te passen naar 60 procent.

## Ad c. Lange termijn variabele beloning

De doelstellingen voor 2012-2014 zijn niet gewijzigd ten opzichte van de doelstellingen over 2011-2013.

## Doelstellingen en realisatie lange termijn variabele beloning 2012 - 2014

|                                                                     | Wegingsfactor | Realisatie 2014 <sup>1</sup> |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|
| Rendement op geïnvesteerd vermogen (ROIC)                           | 25%           | 110%                         |
| Ongevallenfrequentie (LTIF)                                         | 25%           | 110%                         |
| Uitvalduur elektriciteit ten opzichte van het Nederlands gemiddelde | 25%           | 99%                          |
| Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)                           | 25%           | 102%                         |
| <b>Totaal</b>                                                       | 100%          |                              |
| <b>Realisatiepercentage</b>                                         |               | 100%                         |

1. Voor de individuele doelstellingen zijn door de Raad van Commissarissen bandbreedtes vastgesteld voor minimale en maximale realisatie. Indien de realisatie van de doelstelling lager is dan het minimum van de afgesproken bandbreedte is de score op deze doelstelling gesteld op 0%. Indien de realisatie van de doelstelling hoger is dan het maximum van de overeengekomen bandbreedte is de score op deze doelstelling gemaximeerd op 110%. Voor de lange en korte termijn variabele beloning geldt dat de totale (gewogen gemiddelde) score wordt gemaximeerd op 100%.

Op basis van de realisatie van de doelstellingen is de uit te betalen lange termijn variabele beloning 2012-2014 voor de heren Molengraaf en Van Lieshout vastgesteld op 100% van 30% van het vaste bruto jaarsalaris<sup>4</sup>.

4. In de totaalscore van 100% is de score van de realisatie van de doelstelling 'Uitvalduur elektriciteit ten opzichte van het Nederlands gemiddelde' op basis van de meest actuele informatie geschat op 99%. Laatstgenoemde score wordt vastgesteld op basis van het rapport 'Betrouwbaarheid van elektriciteitsnetten in Nederland', dat in maart 2015 wordt gepubliceerd door Netbeheer Nederland. De score op deze doelstelling en de definitieve totaalscore zullen door de Raad van Commissarissen worden bijgesteld – conform de daarvoor geldende berekeningsmethode – indien de uitkomsten van genoemd rapport daartoe aanleiding geven.

#### Ad d. Pensioenvoorziening

De pensioenkosten betreffen de afdracht van reguliere pensioenpremies. De heffingsgrondslag hiervoor is het pensioengevende vaste bruto jaarsalaris. Het variabele inkomen is contractueel niet pensioengevend. In het verslagjaar werd voor de heren Molengraaf en Van Lieshout totaal respectievelijk € 41.095,- en € 38.618,- aan pensioenpremies afgedragen en voor mevrouw Thijssen € 28.201,-.

#### Ad e. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2014 bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en premies, de werkgeversbijdrage in de premie van de ziektekostenverzekering, premies in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden en de representatievergoeding voor de heer Molengraaf € 56.954,- en voor de heer Van Lieshout € 56.568,-. Voor mevrouw Thijssen bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en overige beloningselementen € 9.444,-. In alle drie de bedragen is de crisisheffing begrepen<sup>5</sup>.

5. Met ingang van 1 januari 2015 vervalt de pseudo-eindheffing hoog loon ('crisisheffing') voor werkgevers met werknemers die in 2012 en 2013 meer dan € 150.000 aan loon uit tegenwoordige dienstbetrekking hadden.

## Beloningsbeleid Raad van Commissarissen

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De beloning is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De beloning bestaat uit een vaste jaarlijkse bruto-vergoeding voor de voorzitter en een vaste jaarlijkse vergoeding voor de overige leden. Voorts gelden aanvullende vaste bruto-vergoedingen voor het lidmaatschap van de verschillende commissies binnen de Raad van Commissarissen. De vergoedingen worden jaarlijks aangepast aan de loonontwikkelingen op grond van de cao Netwerkbedrijven. De leden van de Raad van Commissarissen hebben tevens recht op een vergoeding voor reis- en verblijfkosten. Alliander verstrekt aan zijn commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke. Voor de leden van de Raad van Commissarissen is een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten.

Het beloningsbeleid van de Raad van Commissarissen wordt vanwege het toezicht op de netbeheerders voor een aantal RvC-leden ingeperkt door de WNT. Voor de overige commissarissen geldt het overgangsrecht.

Voor een overzicht van de totale vergoedingen van de Raad van Commissarissen over 2014 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## WNT

De WNT is van toepassing op de netbeheerders Liander N.V. en Endinet B.V. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over bezoldiging van (gewezen) reguliere functionarissen en ontslagvergoedingen die in het verslagjaar boven de gestelde norm uitkomen. In de separate jaarberichten van beide netbeheerders, die in het tweede kwartaal van 2015 zullen worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten.



## Jaarrekening



# Inhoudsopgave

|                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Geconsolideerde jaarrekening</b>                                                                                       | <b>97</b>  |
| Geconsolideerde balans                                                                                                    | 97         |
| Geconsolideerde winst-en-verliesrekening                                                                                  | 98         |
| Overzicht totaalresultaat                                                                                                 | 98         |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht                                                                                         | 99         |
| Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen                                                                    | 100        |
| <b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>                                                                     | <b>101</b> |
| Waarderingsgrondslagen                                                                                                    | 101        |
| IFRS                                                                                                                      | 102        |
| Grondslagen voor de consolidatie                                                                                          | 104        |
| Noot 1 Bedrijfscombinaties                                                                                                | 116        |
| Noot 2 Gesegmenteerde informatie                                                                                          | 117        |
| Noot 3 Materiële vaste activa                                                                                             | 121        |
| Noot 4 Immateriële vaste activa                                                                                           | 124        |
| Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures                                                                     | 126        |
| Noot 6 Voor verkoop beschikbare financiële activa                                                                         | 128        |
| Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)                                                              | 129        |
| Noot 8 Derivaten                                                                                                          | 129        |
| Noot 9 Voorraden                                                                                                          | 130        |
| Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen                                                                         | 131        |
| Noot 11 Liquide middelen                                                                                                  | 131        |
| Noot 12 Eigen vermogen                                                                                                    | 131        |
| Noot 13 Rentedragende verplichtingen                                                                                      | 132        |
| Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten                                                                                      | 133        |
| Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen                                                                           | 134        |
| Noot 16 Overige voorzieningen                                                                                             | 137        |
| Noot 17 Latente Belastingen                                                                                               | 137        |
| Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten                                                                      | 139        |
| Noot 19 Leases                                                                                                            | 139        |
| Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen                                                                          | 140        |
| Noot 21 Netto-omzet                                                                                                       | 142        |
| Noot 22 Overige baten                                                                                                     | 142        |
| Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk                                                                              | 143        |
| Noot 24 Personeelskosten                                                                                                  | 143        |
| Noot 25 Overige bedrijfskosten                                                                                            | 146        |
| Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa                                                    | 147        |
| Noot 27 Financiële baten                                                                                                  | 147        |
| Noot 28 Financiële lasten                                                                                                 | 148        |
| Noot 29 Belastingen                                                                                                       | 148        |
| Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht                                                              | 149        |
| Noot 31 Vergunningen                                                                                                      | 150        |
| Noot 32 Verbonden partijen                                                                                                | 150        |
| Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten                                     | 151        |
| Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten                                                               | 151        |
| Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen) | 163        |
| Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum                                                                                     | 165        |
| <b>Enkelvoudige jaarrekening</b>                                                                                          | <b>166</b> |
| Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)                                                               | 166        |
| Enkelvoudige winst-en-verliesrekening                                                                                     | 167        |

## Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 168

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Waarderingsgrondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening | 168 |
| Deelnemingen in dochterondernemingen                     | 168 |
| Noot 37 Materiële vaste activa                           | 169 |
| Noot 38 Immateriële vaste activa                         | 169 |
| Noot 39 Investerings in deelnemingen                     | 170 |
| Noot 40 Overige financiële activa                        | 171 |
| Noot 41 Vorderingen op groepsmaatschappijen              | 171 |
| Noot 42 Liquide middelen                                 | 171 |
| Noot 43 Eigen vermogen                                   | 171 |
| Noot 44 Langlopende verplichtingen                       | 171 |
| Noot 45 Voorzieningen                                    | 173 |
| Noot 46 Voorwaardelijke activa en verplichtingen         | 173 |
| Noot 47 Saldo overige baten en lasten na belastingen     | 174 |

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans

| € miljoen                                       | Noot | 2014         | 2013         |
|-------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| <b>Activa</b>                                   |      |              |              |
| <b>Vaste activa</b>                             |      |              |              |
| Materiële vaste activa                          | 3    | 6.218        | 6.012        |
| Immateriële vaste activa                        | 4    | 322          | 323          |
| Investerings in deelnemingen en joint ventures  | 5    | 11           | 32           |
| Voor verkoop beschikbare financiële activa      | 6    | 200          | 297          |
| Overige financiële activa                       | 7    | 43           | 25           |
| Latente belastingvorderingen                    | 17   | 218          | 244          |
|                                                 |      | <b>7.012</b> | <b>6.933</b> |
| <b>Vlottende activa</b>                         |      |              |              |
| Vorraden                                        | 9    | 40           | 37           |
| Handels- en overige vorderingen                 | 10   | 258          | 282          |
| Derivaten                                       | 8    | 2            | 19           |
| Overige financiële activa                       | 6, 7 | 184          | 100          |
| Liquide middelen                                | 11   | 167          | 155          |
|                                                 |      | <b>651</b>   | <b>593</b>   |
| Vaste activa aangehouden voor verkoop           | 33   | 9            | 22           |
| <b>Totaal activa</b>                            |      | <b>7.672</b> | <b>7.548</b> |
| <b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>         |      |              |              |
| <b>Eigen vermogen</b>                           |      |              |              |
| Aandelenkapitaal                                | 12   | 684          | 684          |
| Agioreserve                                     |      | 671          | 671          |
| Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening    |      | 496          | 496          |
| Hedge-reserve                                   |      | -            | -            |
| Herwaarderingsreserve                           |      | 42           | 24           |
| Overige reserves                                |      | 1.363        | 1.212        |
| Resultaat boekjaar                              |      | 323          | 288          |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                    |      | <b>3.579</b> | <b>3.375</b> |
| <b>Verplichtingen</b>                           |      |              |              |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>               |      |              |              |
| Rentedragende verplichtingen                    | 13   | 1.616        | 1.611        |
| Derivaten                                       | 8    | -            | 6            |
| Verplichtingen uit hoofde van financiële leases | 19   | 145          | 127          |
| Vooruitontvangen opbrengsten                    | 14   | 1.573        | 1.555        |
| Voorzieningen voor personeelsbeloningen         | 15   | 49           | 53           |
| Overige voorzieningen                           | 16   | 1            | 124          |
|                                                 |      | <b>3.384</b> | <b>3.476</b> |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>               |      |              |              |
| Handelsschulden en overige te betalen posten    | 18   | 103          | 76           |
| Belastingverplichtingen                         |      | 106          | 85           |
| Rentedragende verplichtingen                    | 13   | 159          | 284          |
| Derivaten                                       | 8    | 80           | -            |
| Voorzieningen voor personeelsbeloningen         | 15   | 67           | 65           |
| Overlopende passiva                             |      | 194          | 187          |
|                                                 |      | <b>709</b>   | <b>697</b>   |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                    |      | <b>4.093</b> | <b>4.173</b> |
| <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>  |      | <b>7.672</b> | <b>7.548</b> |

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

| € miljoen                                                                                     | Noot | 2014          | 2013          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| <b>Netto-omzet</b>                                                                            | 21   | <b>1.696</b>  | <b>1.744</b>  |
| Overige baten                                                                                 | 22   | 141           | 102           |
| <b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>                                                             |      | <b>1.837</b>  | <b>1.846</b>  |
| <b>Bedrijfskosten</b>                                                                         |      |               |               |
| Kosten van inkoop en uitbesteed werk                                                          | 23   | -406          | -416          |
| Personeelskosten                                                                              | 24   | -465          | -453          |
| Externe personeelskosten                                                                      | 24   | -118          | -107          |
| Overige bedrijfskosten                                                                        | 25   | -159          | -247          |
| <b>Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten</b>                       |      | <b>-1.148</b> | <b>-1.223</b> |
| Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa                                | 26   | -354          | -357          |
| Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering |      | 175           | 191           |
| <b>Totaal bedrijfskosten</b>                                                                  |      | <b>-1.327</b> | <b>-1.389</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                                      |      | <b>510</b>    | <b>457</b>    |
| Financiële baten                                                                              | 27   | 50            | 43            |
| Financiële lasten                                                                             | 28   | -143          | -112          |
| Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures                                       | 5    | -             | 2             |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                                                             |      | <b>417</b>    | <b>390</b>    |
| Belastingen                                                                                   | 29   | -94           | -102          |
| <b>Resultaat na belastingen</b>                                                               |      | <b>323</b>    | <b>288</b>    |

Het resultaat na belastingen 2014 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V..

## Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

| € miljoen                                                 | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Resultaat na belastingen</b>                           | 323        | 288        |
| <b>Overige elementen totaalresultaat</b>                  |            |            |
| <b>Elementen die via het resultaat worden afgewikkeld</b> |            |            |
| Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa  | 22         | -5         |
| Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen                 | -          | 2          |
| Belastingen                                               | -4         | 1          |
| <b>Totaalresultaat na belastingen</b>                     | <b>341</b> | <b>286</b> |

Het totaalresultaat na belastingen 2014 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V..

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| € miljoen                                                                | Noot   | 2014        | 2013        |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                           | 30     |             |             |
| Resultaat na belastingen                                                 |        | 323         | 288         |
| Aanpassingen voor:                                                       |        |             |             |
| - financiële baten en lasten                                             | 27, 28 | 93          | 69          |
| - belastingen                                                            | 29     | 94          | 102         |
| - resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures                | 5      | -           | -2          |
| - afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen        | 22, 26 | 291         | 296         |
| - vrijval voorziening CDS na belastingen                                 | 8      | -60         | -           |
| - resultaat verkoop aandelen KEMA na belastingen <sup>1</sup>            | 22     | -45         | -           |
| <b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>                                    |        |             |             |
| - voorraden                                                              |        | -3          | -1          |
| - handels- en overige vorderingen                                        |        | 24          | 40          |
| - handelsschulden en overlopende passiva                                 |        | 57          | -35         |
| <b>Totaal veranderingen in werkkapitaal</b>                              |        | 78          | 4           |
| Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig           |        | -38         | -10         |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                                   |        | <b>736</b>  | <b>747</b>  |
| Betaalde rente                                                           |        | -77         | -77         |
| Ontvangen rente                                                          |        | 2           | 5           |
| Betaalde (ontvangen) winstbelasting                                      |        | -38         | 8           |
| <b>Totaal</b>                                                            |        | <b>-113</b> | <b>-64</b>  |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>                           |        | <b>623</b>  | <b>683</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                            | 30     |             |             |
| Investerings in immateriële vaste activa                                 | 4      | -2          | -5          |
| Investerings in materiële vaste activa                                   | 3      | -570        | -570        |
| Bijdrage investeringen van derden                                        | 14     | 80          | 82          |
| (Des-)investerings in financiële activa (deelnemingen en joint ventures) |        | 82          | -           |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                            |        | <b>-410</b> | <b>-493</b> |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                           | 30     |             |             |
| Afgeleste EMTN                                                           |        | -276        | -           |
| Aangetrokken ECP financiering                                            |        | 153         | -           |
| Aangetrokken (afgeleste) langlopende leningen                            |        | -5          | -6          |
| (Aflossing op) verstrekte langlopende leningen                           |        | -7          | 21          |
| Ontvangen (uitgezette) kortlopende deposito's                            |        | 75          | -25         |
| Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening                   | 12     | -           | -494        |
| Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening                    | 12     | -           | 496         |
| Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening                  |        | -16         | -53         |
| Betaald dividend                                                         |        | -125        | -74         |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                           |        | <b>-201</b> | <b>-135</b> |
| <b>Nettokasstroom</b>                                                    |        | <b>12</b>   | <b>55</b>   |
| Liquide middelen per 1 januari                                           |        | 155         | 100         |
| Nettokasstroom                                                           |        | 12          | 55          |
| <b>Liquide middelen per 31 december</b>                                  |        | <b>167</b>  | <b>155</b>  |

1. Het ontvangen bedrag inzake de verkoop van de aandelen KEMA bedraagt € 80 miljoen en is verantwoord onder de desinvesteringen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

## Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

| Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen |                       |               |                                                                   |                   |                                 |                     |                       |              |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|
| € miljoen                                                                     | Aandelen-<br>kapitaal | Agio- reserve | Achtergestel-<br>de<br>eeuwig-<br>durende<br>obligatie-<br>lening | Hedge-<br>reserve | Herwaar-<br>derings-<br>reserve | Overige<br>reserves | Resultaat<br>boekjaar | Totaal       |
| <b>Per 1 januari 2013</b>                                                     | <b>684</b>            | <b>671</b>    | <b>494</b>                                                        | <b>-2</b>         | <b>28</b>                       | <b>1.104</b>        | <b>224</b>            | <b>3.203</b> |
| Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen                                     | -                     | -             | -                                                                 | 2                 | -                               | -                   | -                     | 2            |
| Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa                      | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -4                              | -                   | -                     | -4           |
| Nettoresultaat 2013                                                           | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -                   | 288                   | 288          |
| <b>Totaalresultaat 2013</b>                                                   | <b>-</b>              | <b>-</b>      | <b>-</b>                                                          | <b>2</b>          | <b>-4</b>                       | <b>-</b>            | <b>288</b>            | <b>286</b>   |
| Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen        | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -42                 | -                     | -42          |
| Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening                        | -                     | -             | -494                                                              | -                 | -                               | -                   | -                     | -494         |
| Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening                         | -                     | -             | 496                                                               | -                 | -                               | -                   | -                     | 496          |
| Dividend 2012                                                                 | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -                   | -74                   | -74          |
| Bestemming resultaat 2012                                                     | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | 150                 | -150                  | -            |
| <b>Per 31 december 2013</b>                                                   | <b>684</b>            | <b>671</b>    | <b>496</b>                                                        | <b>-</b>          | <b>24</b>                       | <b>1.212</b>        | <b>288</b>            | <b>3.375</b> |
| Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen                                     | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -                   | -                     | -            |
| Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa                      | -                     | -             | -                                                                 | -                 | 18                              | -                   | -                     | 18           |
| Nettoresultaat 2014                                                           | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -                   | 323                   | 323          |
| <b>Totaalresultaat 2014</b>                                                   | <b>-</b>              | <b>-</b>      | <b>-</b>                                                          | <b>-</b>          | <b>18</b>                       | <b>-</b>            | <b>323</b>            | <b>341</b>   |
| Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen        | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -12                 | -                     | -12          |
| Dividend 2013                                                                 | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | -                   | -125                  | -125         |
| Bestemming resultaat 2013                                                     | -                     | -             | -                                                                 | -                 | -                               | 163                 | -163                  | -            |
| <b>Per 31 december 2014</b>                                                   | <b>684</b>            | <b>671</b>    | <b>496</b>                                                        | <b>-</b>          | <b>42</b>                       | <b>1.363</b>        | <b>323</b>            | <b>3.579</b> |



# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Waarderingsgrondslagen

Alliander N.V. is een naamloze vennootschap die statutair is gevestigd aan de Utrechtseweg 68 te Arnhem, Nederland.

Deze jaarrekening 2014 is op 18 februari 2015 ondertekend door de leden van de Raad van Bestuur en door de leden van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen zal de jaarrekening ter vaststelling voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 8 april 2015.

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

Op grond van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW is in de enkelvoudige jaarrekening een verkorte winst-en-verliesrekening opgenomen.

## Samenstelling groep

Alliander N.V. is een naamloze vennootschap die statutair is gevestigd in Arnhem. De belangrijkste activiteiten van Alliander en zijn 100% dochterondernemingen (hierna aangeduid als 'Alliander', de 'Alliander-groep', 'de groep' of vergelijkbare aanduidingen) omvatten het beheer van elektriciteits- en gasnetwerken in ongeveer een derde van Nederland en het leveren van netwerk gerelateerde diensten.

De dochterondernemingen Liander en Endinet zijn eigenaar van, en voeren het beheer over de regionale gas- en elektriciteitsnetwerken in Gelderland, Friesland, Noord-Holland en delen van Zuid-Holland, Flevoland en Noord-Brabant. Overeenkomstig de Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en Gaswet (G-wet) zijn het beheer van de netten en de regionale distributie van energie een exclusieve verantwoordelijkheid van de netbeheerder. Liandon levert diensten op het gebied van aanleg en onderhoud van complexe energie-infrastructuren. Alliander AG verricht activiteiten op het gebied van netbeheer en openbare (stads)verlichting in Duitsland. Dochteronderneming Stam is een middelgroot aannemingsbedrijf in Noord-Holland en voert werkzaamheden uit op het gebied van netaanleg en -onderhoud. Alliander Telecom N.V. en de joint operation CDMA Utilities B.V. zijn actief op het vlak van data-communicatie voor de groep. Met de in 2014 en 2013 opgerichte dochterondernemingen Allego, Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling en Hoom, Local, Mpare, Smart Society Services en Energy Exchange Enablers initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het vlak van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening. De toename van duurzame, meer decentrale energieopwekking stelt eisen aan de energie-infrastructuur en betekent een uitdaging voor netwerkbedrijven. Alliander ziet het als zijn taak, samen met andere partijen, die verduurzaming te faciliteren tegen acceptabele maatschappelijke kosten.

## Joint operation

Met ingang van 7 oktober 2014 heeft N.V. Eneco Beheer 50% van de stemgerechtigde en 40,72% van de winstgerechtigde aandelen van CDMA Utilities B.V. (CDMA) overgenomen van Alliander N.V. De activiteiten van CDMA en haar 100% dochterondernemingen Entropia Assets B.V. en Utility Connect B.V. zijn erop gericht een werkend CDMA-datacommunicatienetwerk te leveren, primair ten behoeve van het uitlezen van slimme meters. De belangrijkste afnemers zijn op dit moment de netbeheerders Liander en Stedin. Eneco heeft voor de aankoop van de aandelen € 4 miljoen betaald. Daarnaast vinden door beide aandeelhouders financiering plaats met langlopend vreemd vermogen voor een bedrag van € 11 miljoen vanuit Alliander en € 8 miljoen vanuit Eneco.

Conform IFRS 11 is CDMA vanaf 7 oktober 2014 geclassificeerd als een gezamenlijke bedrijfsactiviteit (joint operation). Het gevolg hiervan is dat de afzonderlijke activa en passiva van CDMA, waartoe Alliander gerechtigd is, vanaf 7 oktober 2014 worden aangemerkt als activa en passiva van Alliander N.V. zelf. Ingevolge de aandeelhoudersovereenkomst tussen Alliander en Eneco zijn beide aandeelhouders zelf verantwoordelijk voor de verstrekte leningen. Voor de activa en overige passiva heeft toerekening aan beide aandeelhouders plaatsgevonden op basis van het aandeel in de winstgerechtigde aandelen van CDMA.

Ten behoeve van het opstellen van de geconsolideerde cijfers van Alliander betekent dit dat de verstrekte lening voor 100% is toegerekend aan Alliander en de activa en overige passiva van CDMA voor 59,28%. Dit is overeenkomstig in de enkelvoudige cijfers van Alliander opgenomen en is als zodanig verantwoord in de geconsolideerde cijfers van Alliander. Voor de cijfermatige uitwerking zie [noot \[5\]](#).

## Minderheidsbelangen van derden

Alliander kent een minderheidsbelang van derden in de activiteiten van de groep. Dit betreft een belang van 5% van de Gemeente Nijmegen in Indigo B.V., een dochteronderneming van Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling, zie [noot \[12\]](#).

## IFRS

De jaarrekening van Alliander is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) per 31 december 2014, die door de Europese Unie (EU) zijn goedgekeurd. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards, die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn uitgebracht, en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden, uitgebracht door het IFRS Interpretations Committee (IFRIC) respectievelijk het Standing Interpretations Committee (SIC).

De belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling die zijn gehanteerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening worden hierna beschreven. Het historische kostenprincipe wordt gehanteerd. In afwijking hiervan geldt dat bepaalde activa en verplichtingen, waaronder derivaten, tegen reële waarde worden gewaardeerd. Tenzij anders vermeld, zijn deze waarderingsgrondslagen consistent toegepast voor alle boekjaren die in deze jaarrekening zijn opgenomen.

Het opstellen van een jaarrekening brengt met zich mee dat gebruik wordt gemaakt van schattingen en veronderstellingen die zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op factoren die naar het oordeel van het management aanvaardbaar zijn, gegeven de specifieke omstandigheden. Deze schattingen en veronderstellingen zijn van invloed op de waardering en presentatie van de gerapporteerde activa en verplichtingen, op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen evenals op de gedurende het boekjaar gerapporteerde baten en lasten. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van de gehanteerde schattingen en veronderstellingen. In [noot \[35\]](#) op de jaarrekening wordt nadere informatie verstrekt over die gebieden en posten in de jaarrekening waar gebruik wordt gemaakt van schattingen en veronderstellingen.

Tenzij anders vermeld, luiden alle in de jaarrekening opgenomen bedragen in miljoenen euro's.

## Nieuwe en/of gewijzigde IFRS-standaarden die van toepassing zijn in 2014

De IASB en het IFRIC hebben nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van boekjaar 2014 van toepassing zijn voor Alliander. Onderstaande standaarden en interpretaties zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

IFRS 10 'Geconsolideerde jaarrekening', IFRS 12 'Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten' en IAS 27 'Enkelvoudige jaarrekening' zijn aangepast om beter aan te sluiten bij het bedrijfsmodel van beleggingsentiteiten. Op grond van IFRS 10 zijn beleggingsentiteiten verplicht hun dochterondernemingen te waarderen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening in plaats van hen te consolideren. IFRS 12 is gewijzigd om de verschaffing van specifieke informatie over dergelijke dochterondernemingen van beleggingsentiteiten verplicht te stellen. Als gevolg van de wijzigingen in IAS 27 beschikken beleggingsondernemingen tevens niet meer over de mogelijkheid om investeringen in bepaalde dochterondernemingen ofwel tegen kostprijs, ofwel tegen reële waarde in hun enkelvoudige jaarrekening te waarderen. In het kader van deze aanpassing zal steeds beoordeeld moeten worden of er sprake is van een beleggingsentiteit. In 2014 kent Alliander geen entiteiten die kwalificeren als beleggingsentiteit.

IAS 36 'Bijzondere waardeverminderingen van activa' is aangepast ter verduidelijking van het toepassingsgebied van de informatieverschaffing over de realiseerbare waarde van (niet- financiële) activa. Deze blijft beperkt tot activa die een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan, wanneer de realiseerbare waarde op de reële waarde minus vervreemdingskosten is gebaseerd. In dat geval moeten namelijk specifieke reële waarde toelichtingen worden opgenomen. Deze wijziging heeft geen impact voor deze jaarrekening.

IFRIC Interpretation 21 'Heffingen' geeft nadere toelichting op de opname en verwerking van overheidsheffingen binnen het toepassingsgebied van IAS 37 'Voorzieningen'. De interpretatie verduidelijkt wat een tot een verplichting leidende gebeurtenis is ingeval van overheidsheffingen en wanneer een verplichting daartoe moet worden opgenomen. De meest substantiële heffing van overheidswege waarmee Alliander te maken heeft zijn precarioheffingen van gemeenten. Daar waar precario in een gemeente voor Alliander van toepassing is wordt de heffing opgenomen wanneer deze verschuldigd wordt. Dit is in overeenstemming met IFRIC 21. Alliander kent geen andere overheidsheffingen waarbij de opname van een verplichting qua moment en omvang wijzigt onder toepassing van deze interpretatie. De toepassing van de interpretatie heeft geen impact op de verslagen in eerdere periodes en heeft geen impact voor deze jaarrekening.

## Verwachte wijzigingen in waarderingsgrondslagen

Naast bovengenoemde nieuwe en gewijzigde standaarden, hebben de IASB en het IFRIC tot en met 2014 nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht die met ingang van het boekjaar 2015 of latere boekjaren van toepassing zullen zijn voor Alliander. Deze standaarden en interpretaties kunnen alleen worden toegepast als zij zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

IAS 19 'Defined Benefit Plans, Employee Contributions' betreft een vereenvoudiging in de verwerking van werknemersbijdragen en bijdragen van derden in de pensioenpremie van toegezegde pensioenen. De aanpassing, die van toepassing is met ingang van het boekjaar 2015, heeft geen op impact op Alliander.

IFRS 11 'Accounting for Acquisitions of Interest in Joint Operations' betreft een aanpassing van IFRS 11. De aanpassing verduidelijkt dat ingeval van de verwerving van een belang in een gezamenlijke bedrijfsactiviteit IFRS 3 'Business Combinations' van toepassing is als de gezamenlijke bedrijfsactiviteit een bedrijf is volgens de definitie van IFRS 3. Deze wijziging, is van toepassing vanaf 1 januari 2016. De verwachting is dat de aanpassing slechts beperkte impact heeft op Alliander.

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' vervangt per 1 januari 2017 de bestaande standaarden IAS 11 'Construction Contracts' en IAS 18 'Revenue Recognition'. In essentie komen de voorstellen er op neer dat de contracten met klanten worden ontleed naar de te leveren prestaties. De opname van daaraan verbonden rechten en verplichtingen en de opbrengstverantwoording worden daarbij afgeleid van de fair value van die prestaties en deze worden afzonderlijk opgenomen. De toelichtingsvereisten onder IFRS 15 zijn omvangrijk. De verwachting is dat voor de gereguleerde activiteiten de impact beperkt zal zijn; de impact voor activiteiten in het vrije domein kunnen substantieel zijn. Een implementatieprogramma wordt begin 2015 gestart, waarbij contracten, diensten en leveringen worden beoordeeld conform de nieuwe standaard, eventuele wijzigingen in waardering en opname en toelichtingsvereisten worden vastgesteld en de impact die dat heeft voor administratie en systemen.

IFRS 9 'Financial Instruments'. In juli 2014 heeft de IASB de finale complete versie van IFRS 9 'Financial Instruments' gepubliceerd. In deze finale versie zijn de verschillende onderdelen van het IASB project ter vervanging van IAS 39 samengebracht. Dit omvat opname en waardering, impairment en hedge accounting en hiermee wordt bijna het geheel van de richtlijnen van IAS 39 vervangen. IFRS 9 kent aangepaste richtlijnen voor de opname en waardering van financiële activa. De classificatie van de financiële activa wordt gerelateerd aan het business model dat van toepassing is op de activa en daarbij is een nieuwe categorie geïntroduceerd voor bepaalde instrumenten, te weten Fair Value through Other Comprehensive Income (FVOCI). IFRS 9 kent een nieuw impairment model voor alle financiële activa. Daarbij wordt uitgegaan van de verwachte verliezen in plaats van de opgetreden verliezen onder IAS 39. In de opname en waardering van financiële verplichtingen is enkel een wijziging aan de orde voor de verwerking van veranderingen in het eigen kredietrisico voor verplichtingen die tegen reële waarde worden opgenomen. Het effect als gevolg van wijzigingen in het eigen kredietrisico wordt verwerkt in het totaalresultaat (OCI). Verder kent IFRS 9 nieuwe voorwaarden voor hedge accounting waardoor een betere weergave van het risicomanagement in de verslaggeving mogelijk wordt. IFRS 9 is van toepassing vanaf 1 januari 2018. Alliander kent betrekkelijk bescheiden portefeuilles van financiële instrumenten waardoor de impact beperkt zal zijn; naar verwachting zal de gewijzigde impairmentmethodiek de grootste impact voor Alliander hebben.

'Sale or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture'. IFRS 10 en IAS 28 worden aangepast om een inconsistentie weg te nemen in de verwerking van een verkoop of inbreng van activa tussen de entiteit in zijn hoedanigheid van investeerder en een geassocieerde deelneming of een joint venture weg te nemen. De impact van deze aanpassing, die van toepassing is vanaf 1 januari 2016, moet nog nader worden vastgesteld.

'Amendments to IAS 1: Disclosure Initiative'. IAS 1 wordt aangepast ter verduidelijking van de toelichtingsvereisten onder deze standaard. De aanpassingen beogen het gebruiksnut van de informatieverschaffing in de jaarrekening te versterken. Op een aantal onderdelen, zoals materialiteit, specificaties en subtotalen, noten e.d. worden daartoe specifieke verduidelijkingen gegeven. De aanpassing is van toepassing vanaf 1 januari 2016. De impact voor Alliander moet nog worden vastgesteld.

'Investment Entities: Applying the Consolidation Exception'. IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 worden aangepast ter verduidelijking van de toepassing van de uitzonderingsregels voor het maken van een geconsolideerde jaarrekening voor beleggingsentiteiten en hun dochterondernemingen. De aanpassingen, die van toepassing zijn vanaf 1 januari 2016, zullen naar verwachting geen of geringe impact hebben voor Alliander.

Het IASB 'Annual Improvements Process 2010 - 2012' en het IASB 'Annual Improvements Process 2011 - 2013' hebben geresulteerd in correcties en kleine aanpassingen op een aantal IFRS-standaarden die van toepassing zijn met ingang van het boekjaar 2015. Daarnaast heeft het 'Annual Improvements Process 2012 - 2014' geresulteerd in correcties en kleine aanpassingen op een aantal IFRS-standaarden die van toepassing zijn vanaf 1 januari 2016. Omdat deze correcties en aanpassingen geen materiële impact op Alliander hebben, worden deze hier niet afzonderlijk genoemd.

Naast de bovengenoemde nieuwe en gewijzigde standaarden is er een drietal wijzigingen die niet relevant zijn voor Alliander, te weten: IFRS 14 'Regulatory Deferral Accounts', Amendments to IAS 16 and IAS 38: 'Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation' en Amendments to IAS 16 and IAS 41: 'Bearer plants'.

## Grondslagen voor de consolidatie

### Dochterondernemingen

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Alliander en zijn dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn ondernemingen waarop Alliander, direct of indirect, beslissende zeggenschap uitoefent over het operationele en financiële beleid teneinde daar voordelen uit te behalen. Bij de bepaling of er sprake is van beslissende zeggenschap worden de bestaande en potentiële stemrechten, die thans uitoefenbaar of converteerbaar zijn, meegenomen, alsmede het bestaan van andere overeenkomsten die Alliander in staat stellen het operationele en financiële beleid te bepalen.

De activa, verplichtingen en resultaten van dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd. De resultaten van geconsolideerde maatschappijen die zijn verkregen gedurende het jaar worden meegenomen vanaf de datum waarop de beslissende zeggenschap over deze ondernemingen is verkregen.

Dochterondernemingen worden gedeconsolideerd vanaf het moment waarop geen beslissende zeggenschap meer kan worden uitgeoefend.

De zogeheten overnamemethode (of 'acquisition method') wordt toegepast bij de verwerking van overnames van dochterondernemingen door Alliander. De kostprijs van de overname wordt bepaald door op de datum van overname de reële waarde van de overgenomen activa, de uitgegeven eigen vermogensinstrumenten en de aangegane of overgenomen schulden te bepalen. De overgedragen vergoeding omvat de reële waarde van alle activa of verplichtingen die voortvloeien uit een voorwaardelijke vergoedingsregeling. De identificeerbare activa en verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen die zijn overgenomen bij een acquisitie worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde op acquisitiedatum, onafhankelijk van de omvang van het aan minderheidsbelangen toe te rekenen deel (zie tevens de waarderingsgrondslagen betreffende goodwill). Voor elke bedrijfscombinatie wordt bepaald of enig minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd wordt tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare netto-activa van de overgenomen partij. De belangen van derden in het groepsvermogen en het groepsresultaat worden separaat gepresenteerd als 'minderheidsbelangen', respectievelijk 'resultaat na belastingen toerekenbaar aan minderheidsaandeelhouders'.

Intercompany-transacties, balansposten en ongerealiseerde winsten op transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de transactie aanleiding geeft tot het verantwoord worden van een bijzonder waardeverminderingverlies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Alliander-groep te waarborgen.

## Deelnemingen en joint arrangements

Deelnemingen zijn die entiteiten waarop Alliander, direct of indirect, invloed van betekenis uitoefent op het financiële en operationele beleid, maar geen beslissende zeggenschap. Over het algemeen is hier sprake van indien Alliander tussen de 20% en 50% van de stemrechten kan uitoefenen.

Joint ventures zijn gezamenlijke overeenkomsten waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben, rechten hebben op de nettoactiva van de overeenkomst. Deze partijen worden deelnemers in een joint venture genoemd.

Een gezamenlijke bedrijfsactiviteit (joint operation) is een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben (waaronder Alliander), rechten hebben op de activa en aansprakelijk zijn voor de verplichtingen die verband houden met de overeenkomst. Deze partijen worden deelnemers in een gezamenlijke bedrijfsactiviteit genoemd.

Alliander neemt bij een gezamenlijke bedrijfsactiviteit zijn activa en verplichtingen, opbrengsten en lasten in de gezamenlijke bedrijfsactiviteit op.

In het jaarverslag is in het hoofdstuk '[Overige informatie](#)' een overzicht opgenomen van de deelnemingen en joint ventures.

Investerings in deelnemingen en belangen in joint ventures worden gewaardeerd volgens de 'equity method'. De initiële waardering vindt plaats tegen historische kostprijs. De boekwaarde van de deelneming of de joint venture omvat de goodwill die bij de verwerving van de deelneming of het aangaan van de joint venture is betaald en het aandeel van Alliander in de wijzigingen in het eigen vermogen van de deelneming, respectievelijk joint venture na het moment van verwerving, respectievelijk aangaan daarvan. Het aandeel in de gerealiseerde resultaten van de deelneming na overnamedatum wordt in de winst- en -verliesrekening opgenomen en het aandeel in de wijziging in de niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen na overnamedatum wordt opgenomen in het overige totaalresultaat. In het geval dat de (gecumuleerde) verliezen van de deelneming en/of joint venture de boekwaarde overstijgen, worden deze verliezen niet meer verwerkt, tenzij Alliander de verplichting heeft of betalingen heeft gedaan om deze verliezen aan te zuiveren. In dat geval wordt ten laste van het resultaat een voorziening getroffen.

Ongerealiseerde winsten op transacties tussen de Alliander-groep en haar deelnemingen dan wel joint ventures worden geëlimineerd naar rato van het belang van de groep in de deelneming of de joint venture. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de desbetreffende transactie aanleiding geeft tot het verantwoordt van een bijzonder waardeverminderingverlies. De waarderingsgrondslagen van deelnemingen en joint ventures worden indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Alliander-groep te realiseren.

## Reikwijdte van de consolidatie

In 2014 heeft deconsolidatie van CDMA Utilities B.V. plaatsgevonden, welke is vervangen door de joint operation CDMA Utilities B.V. Voor een uitgebreide toelichting zie [noot \[5\]](#). In 2013 hebben er geen nieuwe consolidaties plaatsgevonden en zijn geen consolidaties vervallen.

## Segmentrapportage

Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Raad van Bestuur is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages zijn gebaseerd op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast. De intern gerapporteerde resultaten zijn op vergelijkbare basis, dat wil zeggen exclusief bijzondere posten en fair value-mutaties. Bijzondere posten worden door Alliander gedefinieerd als posten die in de opinie van het management niet direct voortvloeien uit de reguliere bedrijfsvoering en/of die qua aard en omvang dusdanig significant zijn dat deze voor een goede analyse van de onderliggende resultaten apart moeten worden beschouwd. Voor bijzondere posten wordt in beginsel een ondergrens gehanteerd van € 10 miljoen. In [noot \[2\]](#) is de aansluiting naar de gerapporteerde cijfers opgenomen.

## Omrekening van vreemde valuta

### Functionele en presentatievaluta

De posten in de jaarrekening van iedere entiteit die tot de Alliander-groep behoort, worden geadmistreerd in de valuta van de primaire economische omgeving waarin de betrokken entiteit opereert ('de functionele valuta'). De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van Alliander. Omrekeningsverschillen op monetaire voor verkoop beschikbare financiële activa worden in het resultaat verantwoord, indien zij betrekking hebben op de omrekening van de geamortiseerde kostprijs in vreemde valuta. Alle overige omrekeningsverschillen worden in het totaalresultaat verantwoord.

### Omrekening van transacties en balansposten in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de op dat moment geldende valutakoers. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valuta-omrekeningverschillen voortvloeiend uit de afwikkeling van in vreemde valuta luidende transacties, respectievelijk voortvloeiend uit de omrekening per balansdatum, worden in het resultaat verwerkt, tenzij deze rechtstreeks worden verwerkt in het totaalresultaat als kasstroomafdekking of afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit.

Omrekeningverschillen op financiële activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd worden met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

## Bijzondere waardeverminderingen

Om bijzondere waardeverminderingen te bepalen, worden activa gegroepeerd op het laagste niveau waarop deze separaat identificeerbare kasstromen genereren. Deze groepering van activa wordt aangeduid als kasstroomgenererende eenheid. Voor goodwill geldt dat het niveau waarop groepering van activa plaatsvindt, overeenkomt met de wijze waarop intern de goodwill door het management wordt beoordeeld. Bijzondere waardeverminderingen van kasstroomgenererende eenheden worden in eerste instantie gealloceerd aan de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid (of groep van kasstroomgenererende eenheden) en vervolgens pro rata aan de boekwaarde van de overige activa van de kasstroomgenererende eenheid.



Voor goodwill wordt conform IFRS jaarlijks vastgesteld of er mogelijk sprake is van een bijzondere waardevermindering door de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid (of groep van kasstroomgenererende eenheden) waaraan deze is toegerekend te vergelijken met de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies, het verschil tussen de boekwaarde en realiseerbare waarde, wordt verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

Voor alle overige vaste activa vindt een dergelijke berekening alleen plaats indien gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden hiertoe aanleiding geven (triggering event analyse). Op basis van de uitkomsten van deze berekening wordt vastgesteld of er sprake is van een bijzondere waardevermindering van materiële vaste activa, immateriële activa of financiële vaste activa. Jaarlijks en bij tussentijdse publicatie wordt geëvalueerd of dergelijke gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn.

Evenals in 2013, hebben in 2014 geen wijzigingen in de kasstroomgenererende eenheden plaatsgevonden.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de verkoopprijs, verminderd met de kosten om het actief te verkopen of de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde worden geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet vóór belastingen. Deze disconteringsvoet reflecteert de tijdswaarde van geld en de risico's die specifiek met het betrokken actief verband houden. Indien bepaalde activa niet zelfstandig kasstromen genereren, dan wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het desbetreffende actief deel uitmaakt.

Indien een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is opgehouden te bestaan, dan wordt dit slechts teruggedraaid ten gunste van het resultaat tot het bedrag van de oorspronkelijke boekwaarde, verminderd met reguliere afschrijvingen en amortisatie tot het moment van terugboeking van het verlies. Bijzondere waardeverminderingverliezen op goodwill worden niet teruggeboekt.

## Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa aangehouden voor de verkoop

Vaste activa en activa die behoren tot de belangrijke activiteiten die worden aangehouden voor de verkoop, alsmede de verplichtingen die daaraan zijn toe te wijzen, worden separaat getoond op de balans. Activa worden als zodanig aangemerkt indien Alliander zich heeft gecommitteerd het betrokken actief te verkopen, het verkoopproces in gang is gezet en de vermoedelijke verkoop naar verwachting zal plaatsvinden binnen één jaar nadat het betrokken actief als aangehouden voor de verkoop wordt geclassificeerd. Op deze activa wordt niet meer afgeschreven, doch afwaardering vindt plaats naar de reële waarde, verminderd met de verwachte verkoopkosten indien deze waarde lager is dan de boekwaarde. Indien de verkoop niet binnen één jaar heeft plaatsgevonden worden het betrokken actief alsmede de verplichtingen die daaraan zijn toe te wijzen niet langer separaat getoond op de balans, tenzij de overschrijding van de éénjaarperiode het gevolg is van gebeurtenissen of omstandigheden waarover Alliander geen controle heeft en Alliander vasthoudt aan zijn plan om het betrokken actief te verkopen.

De activa die worden aangehouden voor verkoop en de daarbij behorende verplichtingen worden in de balans separaat verantwoord vanaf het moment dat deze als zodanig worden aangemerkt. De vergelijkende cijfers in de balans worden op dit punt niet aangepast. De resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten omvatten de resultaten over het gehele boekjaar tot aan het moment van verlies van beslissende zeggenschap. De vergelijkende cijfers worden eveneens aangepast.

## Materiële vaste activa

De post materiële vaste activa is onderverdeeld in de volgende categorieën:

- terreinen en gebouwen;
- netwerken;
- overige vaste bedrijfsmiddelen;
- activa in uitvoering/vooruitbetaalde activa.

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Alliander heeft bij de overgang naar IFRS op 1 januari 2004 gebruikgemaakt van de optie in IFRS 1 'First-time Adoption of International Financial Reporting Standards' om netwerken te waarderen tegen de veronderstelde kostprijs op dat moment.

De historische kostprijs omvat alle uitgaven die direct zijn toe te rekenen aan de aanschaf van de materiële vaste activa of productie ervan voor eigen gebruik. De kostprijs van activa die intern zijn geproduceerd, bevat de directe kosten van materialen, arbeid en andere directe productiekosten die aan de productie van het actief zijn toe te wijzen, respectievelijk de kosten die benodigd zijn om het actief in operationele staat te brengen.

Kosten van leningen die verband houden met de aanschaf van materiële vaste activa of met activa in uitvoering worden met ingang van 1 januari 2009 geactiveerd voor zover ze direct toerekenbaar zijn aan de aankoop, productie of constructie van een kwalificerend actief. Voor Alliander houdt dit in dat interestlasten verplicht worden gekapitaliseerd voor alle kwalificerende activa waarvan de aanvangsdatum voor activering op of na 1 januari 2009 valt.

De kosten die worden gemaakt voor de vervaardiging of aanschaf van een materieel vast actief respectievelijk na het moment van ingebruikname worden slechts geactiveerd indien aannemelijk is dat deze kosten toekomstige economische voordelen zullen genereren en mits deze kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Afhankelijk van de situatie worden deze investeringen begrepen in de boekwaarde van de desbetreffende activa of worden deze separaat geactiveerd. De boekwaarde van het oorspronkelijke actief wordt gedinvesteerd bij vervanging. Uitgaven voor onderhoud worden direct ten laste van het resultaat gebracht in het jaar dat deze worden gemaakt.

De kostprijs bevat tevens de contante waarde van de geschatte kosten van ontmanteling en opruiming van het actief en de kosten die worden gemaakt om het terrein, indien van toepassing, terug te brengen in de oorspronkelijke staat, voor zover daar een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting toe bestaat. Deze kosten worden geactiveerd op het moment van aanschaf of op een later tijdstip bij het ontstaan van de verplichting. In beide gevallen worden de geactiveerde kosten afgeschreven over de verwachte resterende levensduur van het betrokken actief.

Materiële vaste activa worden afgeschreven op basis van de lineaire methode, rekening houdend met de verwachte restwaarde, over de verwachte gebruiksduur van de verschillende componenten waaruit het betrokken actief bestaat.

De gebruiksduren van de componenten waaruit de activacategorieën bestaan, zijn als volgt opgebouwd:

- terreinen: op terreinen wordt niet afgeschreven;
- gebouwen: 20-50 jaar;
- netwerken: 5-55 jaar;
- overige vaste bedrijfsmiddelen: 3-60 jaar;
- activa in uitvoering: op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven.

De activa behorende tot de netwerken met een korte gebruiksduur (5 jaar) hebben voornamelijk betrekking op elektronica. De netten zelf (leidingen en kabels) hebben over het algemeen een gebruiksduur van 40 tot 55 jaar. De verwachte gebruiksduur, de restwaarde en afschrijvingsmethoden worden jaarlijks opnieuw geëvalueerd en indien nodig aangepast. Winsten of verliezen bij afstoting worden bepaald aan de hand van de opbrengsten en de op moment van afstoting geldende boekwaarde. Winsten worden verantwoord onder overige baten.

## Schattingwijziging afschrijvingsduur netwerken

Met ingang van 1 januari 2013 zijn, als gevolg van een aangepast vervangingsbeleid en technologische ontwikkelingen, de afschrijvingstermijnen van grootverbruiksmeters verkort. De afschrijvingskosten zijn op grond van deze aanpassing in 2013 met € 2 miljoen gestegen.

## Immateriële vaste activa

### Goodwill

Goodwill betreft het bedrag waarmee de overgedragen vergoeding de reële waarde van de door Alliander overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van overgenomen dochterondernemingen of deelnemingen overtreft. Goodwill vastgesteld bij de overname van dochterondernemingen wordt verantwoord onder de post immateriële vaste activa. Goodwill vastgesteld bij de overname van een deelneming wordt begrepen in de verkrijgingsprijs van de betrokken deelnemingen. Indien de overgedragen vergoeding lager is dan de reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen (negatieve goodwill), dan wordt dit verschil bij dochterondernemingen direct ten gunste van het resultaat gebracht.

De boekwaarde van goodwill omvat de historische kostprijs verminderd met de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Jaarlijks wordt door middel van impairmenttesten vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardevermindering van goodwill. Bij de bepaling van het resultaat op het afstoten van een entiteit of kasstroomgenererende eenheid wordt rekening gehouden met de goodwill die toe te kennen is aan deze entiteit of eenheid.

### Overig

Verhuurcontracten met derden, voor zover deze zijn gekocht, worden als overig immaterieel actief op de balans opgenomen. Deze contracten worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Afschrijving vindt plaats over de gemiddelde looptijd van de aangekochte contracten.

## Financiële activa

Binnen de post financiële activa, veelal investeringen in leningen en aandelen, wordt onderscheid gemaakt in de hierna beschreven categorieën. Financiële activa worden als kortlopend aangemerkt indien de resterende looptijd per balansdatum minder dan 12 maanden bedraagt. Indien de resterende looptijd meer dan 12 maanden is, dan wordt het actief als langlopend aangemerkt. De waardering is afhankelijk van de categorie waarin het financieel actief is ingedeeld.

### Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn primaire financiële instrumenten met vaste of variabele betalingen die niet op een actieve markt staan genoteerd. De waardering op het moment van eerste verwerking van de post leningen en vorderingen vindt plaats tegen reële waarde. Over het algemeen is dit gelijk aan de kostprijs van het financieel actief. De waardering na eerste verwerking vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve interestmethode.

Indien voor deze financiële activa een reële waardeafdekking heeft plaatsgevonden, dan wordt de geamortiseerde kostprijs van het financieel actief aangepast voor de winst of het verlies dat is toe te rekenen aan het afgedekte risico. Deze waardemutaties worden in het resultaat verwerkt.

### Voor verkoop beschikbare financiële activa

Voor verkoop beschikbare financiële activa worden gewaardeerd tegen reële waarde zowel initieel als gedurende de periode dat het actief wordt aangehouden. De wijzigingen in reële waarde worden verwerkt in het eigen vermogen (overig totaalresultaat). Op het moment dat deze activa worden verkocht, wordt de cumulatieve waardemutatie, die in het eigen vermogen is verwerkt, in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De interestbaten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen in de periode waaraan deze baten kunnen worden toegerekend. Investeringen in aandelen of andere eigen vermogensinstrumenten waarvan de marktwaarde niet staat genoteerd in een actieve markt, en waarvan de reële waarde niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden na initiële opname gewaardeerd tegen kostprijs.

## Derivaten en de administratieve verwerking van afdekkingstransacties

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Bij de bepaling van de reële waarde worden waarderingstechnieken gebruikt die in de gegeven omstandigheden geëigend zijn en waarvoor voldoende gegevens beschikbaar zijn. Hierbij worden conform de reële waarde hiërarchie zoveel mogelijk relevante waarneembare inputs en zo weinig mogelijk niet waarneembare inputs gebruikt.

Derivaten worden onder de vaste, respectievelijk vlottende activa geclassificeerd indien de reële waarde positief is en onder de kort-, respectievelijk langlopende verplichtingen indien de reële waarde negatief is. Vorderingen en verplichtingen uit hoofde van derivaten voor transacties met dezelfde tegenpartij worden gesaldeerd indien er een recht tot compensatie bestaat en Alliander de intentie heeft om de uit de transacties voortvloeiende kasstromen netto af te wikkelen.

### Verwerking van mutaties in de reële waarde van derivaten

De verwerking van mutaties in de reële waarde (hierna ook aangeduid als fair value-mutaties) van derivaten is ervan afhankelijk of het derivaat wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als afdekkinginstrument (en als zodanig is aangemerkt voor accountingdoeleinden als een effectieve hedge-relatie) en, indien het laatste het geval is, het risico dat wordt afgedekt.

### Commodity-contracten bestemd voor eigen gebruik

Alliander maakt gebruik van energie commodity-contracten voor de fysieke inkoop van elektriciteit en groencertificaten voor de bij het transport van elektriciteit optredende netverliezen. Voor deze contracten wordt 'accrual accounting' toegepast en worden de transacties op het moment van levering tegen de dan van toepassing zijnde prijzen verwerkt. Bij het aangaan van commodity-contracten worden de contracten geclassificeerd als zijnde bestemd voor eigen gebruik, als afdekkingstransactie of als aangehouden voor handelsdoeleinden.

### Afdekkingstransacties

Alliander maakt gebruik van derivaten om valutarisico's op activa en verplichtingen, interestrisico's op langlopende leningen en prijsrisico's die voortvloeien uit energie commodity-contracten af te dekken. Deze afdekkingstransacties zijn onder te verdelen in de volgende twee categorieën:

- reële waardeafdekking: dit zijn afdekkingstransacties die dienen ter afdekking van het risico op schommelingen in de reële waarde van activa en/of verplichtingen op de balans, of een deel daarvan, of van vaststaande toezeggingen, of een deel daarvan, die het resultaat kunnen beïnvloeden. Een vaststaande toezegging betreft een bindende overeenkomst tot ruil van een bepaalde hoeveelheid economische middelen tegen een bepaalde prijs op een bepaalde datum, respectievelijk data in de toekomst. Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die als reële waardeafdekking worden aangemerkt worden in het resultaat verantwoord, tezamen met de wijzigingen in de reële waarde van de (groep van) activa en verplichtingen die zijn toe te wijzen aan het afgedekte risico;
- kasstroomafdekking: dit zijn afdekkingstransacties die het risico op schommelingen in (toekomstige) kasstromen die het resultaat kunnen beïnvloeden, afdekken. De afdekkingen zijn toewijsbaar aan een specifiek risico dat is gerelateerd aan een balanspost of een toekomstige transactie die hoogst waarschijnlijk is. Het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van de hedge-instrumenten wordt in het eigen vermogen onder de reserves verwerkt. Het niet-effectieve deel wordt verwerkt in het resultaat. De cumulatieve bedragen die in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden overgeheveld naar het resultaat in dezelfde periode waarin de afgedekte transactie in het resultaat wordt verwerkt. Echter, indien een verwachte toekomstige transactie die is afgedekt leidt tot de opname op de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting, dan worden de cumulatieve waardemutaties van de afdekkingen, die zijn verwerkt in het eigen vermogen, begrepen in de initiële waardering van het betrokken actief, respectievelijk de verplichting. Als de afdekking vervalt of wordt verkocht, of indien het afdekkinginstrument niet langer aan de criteria voor het toepassen van de administratieve verwerking van afdekkingstransacties ('hedge-accounting') voldoet, dan blijft het cumulatieve resultaat in het eigen vermogen tot het moment waarop de verwachte toekomstige transactie in het resultaat wordt begrepen. Indien een verwachte toekomstige transactie geen doorgang zal vinden, dan wordt het cumulatieve resultaat dat in het eigen vermogen was verwerkt overgeheveld naar het resultaat.

### Overige derivaten

Reële waardemutaties van overige derivaten worden in het resultaat verwerkt.

## Leases waarbij Alliander optreedt als lessor

### Operationele leases

Alliander is operationele leases aangegaan voor warmtenetten, energiegerelateerde installaties en kantoorruimte. Operationele leases betreffen leases die niet als financiële leases worden aangemerkt. Risico's en voordelen die samenhangen met de eigendom van de betrokken activa zijn niet, of niet nagenoeg geheel, overgedragen aan de lessee.

De activa die ter beschikking zijn gesteld aan derden onder operationele leases worden verantwoord onder de post materiële vaste activa. De opbrengsten uit operationele leases worden over de looptijd in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de bedrijfsopbrengsten.

## Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto realiseerbare waarde. Deze voorraden bestaan uit grond- en hulpstoffen, voorraden in bewerking en gereed product. De kostprijs van de voorraden wordt bepaald op basis van de FIFO-methode (first in, first out). De netto realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van de geschatte verkoopprijs onder normale bedrijfsomstandigheden, verminderd met de geschatte verkoopkosten.

## Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde. Bijzondere waardeverminderingverliezen worden in het resultaat verwerkt indien objectief is vast te stellen dat bedragen niet inbaar zijn.

## Liquide middelen

De post liquide middelen omvat alle financiële instrumenten die liquide zijn en waarvan de looptijd bij het aangaan van het instrument minder dan drie maanden bedraagt. De post liquide middelen bestaat uit banktegoeden, kasgeldleningen en kortlopende deposito's die zijn uitgezet bij banken. Uitstaande debetsaldi bij banken worden slechts onder de liquide middelen opgenomen indien Alliander het recht heeft om debet- en creditsaldi met elkaar te verrekenen, deze debet- en creditsaldi uitstaan bij dezelfde tegenpartij en Alliander de intentie heeft van dit recht gebruik te maken en in de praktijk ook daadwerkelijk gebruik hiervan maakt.

Liquide middelen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde en daarna tegen geamortiseerde kostprijs, hetgeen over het algemeen overeenkomt met de nominale waarde. Onder de liquide middelen zijn tevens opgenomen de liquide middelen waarover Alliander niet vrij kan beschikken. Schulden aan kredietinstellingen worden verantwoord onder de post rentedragende verplichtingen.

## Rentedragende verplichtingen

Rentedragende verplichtingen, die voor het merendeel bestaan uit leningen, worden bij eerste opname in de balans gewaardeerd tegen reële waarde van de te ontvangen tegenprestatie, verminderd met de transactiekosten. De waardering van rentedragende verplichtingen, met uitzondering van derivaten, na eerste verwerking vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Indien voor deze rentedragende verplichtingen een reële waardeafdekking heeft plaatsgevonden, dan wordt de geamortiseerde kostprijs van de rentedragende verplichting aangepast voor de verandering in de reële waarde die is toe te rekenen aan het afgedekte risico. Deze waardemutaties worden in het resultaat verwerkt.

## Leases waarbij Alliander optreedt als lessee

### Financiële leases

Alliander is een aantal leases aangegaan. Indien nagenoeg alle risico's en voordelen die verband houden met de eigendom van de betrokken activa zijn overgedragen aan Alliander, dan is sprake van een financiële lease. In dat geval wordt op het moment van het aangaan van de lease een actief respectievelijk verplichting opgenomen ter grootte van de laagste van de reële waarde of de contante waarde van de toekomstige leaseverplichtingen. Afschrijving van het actief vindt plaats over de kortste van de gebruiksduur van het actief of de looptijd van het leasecontract. Daarom worden de leasetermijnen behandeld als een terugbetaling van de hoofdsom en een interestvergoeding voor de tegenpartij (lessor). De interestlasten weerspiegelen een effectieve interest op de door de lessor gedane investering.

De activa die Alliander van de lessor ter beschikking heeft gekregen onder financiële leases zijn verantwoord onder de post materiële vaste activa. De daarbij behorende leaseverplichtingen worden verantwoord onder de lang- en kortlopende verplichtingen, al naar gelang de betaling van de leasetermijnen plaatsvindt minder dan 12 maanden of meer dan 12 maanden na balansdatum.

### Operationele leases

Operationele leases betreffen leases die niet worden geclassificeerd als financiële leases, waarbij de risico's en voordelen die verband houden met de eigendom van de betrokken activa niet, of niet nagenoeg geheel, zijn overgedragen aan de lessee. De kosten van operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste van het resultaat gebracht.

## Bijdragen in aanleg, overheidssubsidies en investeringspremies

### Bijdragen in aanleg

Bijdragen in de aanleg en betalingen ontvangen van klanten, vastgoedontwikkelaars en lokale en regionale overheidsinstanties voor de gemaakte kosten voor de elektriciteits- en gasinfrastructuur van nieuwe woon- en industrielocaties worden als vooruitontvangen opbrengsten op de balans verantwoord. De vooruitontvangen opbrengsten worden geamortiseerd over de verwachte levensduur van de betrokken activa. De amortisatie wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder overige baten.

### Overheidssubsidies en investeringspremies

Overheidssubsidies en investeringspremies worden verantwoord indien redelijke zekerheid bestaat dat aan de condities voor het verkrijgen van de subsidies of premies wordt of zal worden voldaan en dat het bedrag zal worden ontvangen. Subsidies en investeringspremies ontvangen voor investeringen in materiële vaste activa worden als vooruitontvangen opbrengsten in de balans opgenomen en worden geamortiseerd over de verwachte levensduur van de betrokken activa. De amortisatie wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder overige baten.

Overheidssubsidies en exploitatiesubsidies die geen verband houden met investeringen in materiële vaste activa of andere vaste activa worden in het resultaat verwerkt op het moment dat de daarbij behorende kosten worden gemaakt.

## Belastingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen voortvloeiend uit belastbare tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde, zoals blijkt uit de jaarrekening, en de fiscale boekwaarde worden bepaald op basis van de tarieven voor de vennootschapsbelasting die thans gelden, respectievelijk die op basis van de bestaande wetgeving naar verwachting van toepassing zullen zijn ten tijde van de afwikkeling van de latente belastingvordering of -verplichting. Latente belastingvorderingen, ontstaan als gevolg van bijvoorbeeld operationele verliezen, worden opgenomen als het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met toekomstige fiscale winsten. De verrekening vindt plaats op het niveau van de fiscale eenheid. Saldering van latente belastingvorderingen en -verplichtingen vindt slechts plaats indien Alliander een wettelijk recht tot verrekening heeft en de vorderingen en verplichtingen verband houden met belastingen die door één en dezelfde (overheids)instantie worden geheven. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.



De belastingen over het resultaat worden berekend op basis van de geldende tarieven voor de vennootschapsbelasting en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Hierbij wordt rekening gehouden met permanente verschillen tussen het fiscale en het in de jaarrekening gepresenteerde resultaat en met de mogelijkheden van voorwaartse verliescompensatie in het geval latente belastingvorderingen uit hoofde van operationele verliezen niet zijn gewaardeerd.

## Voorzieningen voor personeelsbeloningen

### Collectieve regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten

Alliander heeft een aantal toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen waarbij over het algemeen premies worden betaald aan een pensioenfonds of verzekeringsmaatschappij. De belangrijkste pensioenregelingen, die zijn ondergebracht bij het ABP, betreffen collectieve regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten. Deze regelingen betreffen in wezen toegezegd-pensioenregelingen. Echter, aangezien Alliander geen toegang heeft tot de benodigde informatie én de deelname aan de collectieve regelingen Alliander blootstelt aan actuariële risico's die verband houden met huidige en voormalige werknemers van andere entiteiten, worden deze regelingen behandeld als toegezegde-bijdrageregelingen en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar verwerkt als pensioenlasten in de jaarrekening. Ten aanzien van regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten, geldt tevens dat als in de overeenkomst wordt bepaald hoe een surplus zal worden uitgekeerd aan de deelnemers of hoe een tekort zal worden gefinancierd én de regeling administratief wordt verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling, een vordering respectievelijk verplichting wordt opgenomen als die uit de overeenkomst voortvloeit. De resulterende baten of lasten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De pensioenen van de overgrote meerderheid van de werknemers van Alliander zijn ondergebracht bij het ABP en kennen geen contractuele bepalingen als hiervoor bedoeld.

Daarom is geen vordering of verplichting uit dien hoofde op de balans opgenomen. De in het boekjaar betaalde bijdragen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Dit geldt eveneens voor de pensioenen die zijn ondergebracht bij BPF Bouw en het Pensioenfonds voor Metaal en Techniek.

Naast de bovenstaande collectieve pensioenregelingen in Nederland, kent Alliander een tweetal niet-materiële toegezegd-pensioenregelingen bij dochterondernemingen in Duitsland. Deze regelingen worden conform de gewijzigde IAS 19 verwerkt.

### Pensioenen en overige personeelsbeloningen na uitdiensttreding

De post pensioenen en overige personeelsbeloningen omvat onder andere de regeling inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers. Deze regeling is niet ondergebracht bij een externe verzekeraar of pensioenfonds. Het bedrag dat als verplichting op de balans staat voor de bijdrage in de ziektekosten en overige regelingen na uitdiensttreding bestaat uit de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde ziektekostenbijdragen, vermeerderd of verminderd met actuariële winsten of verliezen en verminderd met kosten van verstreken diensttijd die op balansdatum niet zijn verwerkt. Deze componenten worden actuariëel bepaald.

De contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde rechten op ziektekostenverzekering wordt bepaald op basis van de 'projected unit credit'-methode. Deze methode houdt rekening met de opgebouwde rechten per balansdatum en veranderingen in de rechten. De aan het dienstjaar toe te rekenen kosten van de ziektekostenregeling en de interestdotatie aan de voorziening worden in het resultaat verantwoord onder de personeelskosten.

### Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

De overige langetermijnpersoneelsbeloningen omvatten de regelingen, anders dan pensioenregelingen, waarvan de uitbetaling niet plaatsvindt binnen 12 maanden na het einde van de periode van het verrichten van arbeid door de betrokken werknemers. Deze regelingen bestaan uit de uitkeringen bij ziekte, jubileumuitkeringen, uitkeringen bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen aan voormalige werknemers, voorwaardelijke bonussen en additionele vakantiedagen vanaf een bepaalde leeftijd. Deze regelingen zijn niet ondergebracht bij pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. De verplichting voor de overige langetermijnpersoneelsbeloningen op de balans bestaat uit de contante waarde van de toegekende rechten. Indien van toepassing worden schattingen gemaakt voor bijvoorbeeld toekomstige salarisstijgingen, personeelsverloop en soortgelijke factoren. Deze factoren komen tot uiting in de calculatie van de voorziening. Wijzigingen in de omvang van de verplichting als gevolg van een wijziging in actuariële veronderstellingen, respectievelijk wijzigingen in regelingen worden direct in het resultaat verwerkt. De aan het dienstjaar toe te rekenen kosten en de interestdotatie aan de voorziening worden in het resultaat verwerkt onder de personeelskosten.

### Ontslagvergoedingen/reorganisatie

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen als gevolg van hetzij het besluit van Alliander om de arbeidsrelatie met een werknemer te beëindigen vóór de reguliere pensioneringsdatum, hetzij vanwege het besluit van een werknemer om op vrijwillige basis in te stemmen met de beëindiging van de arbeidsrelatie. De aard en het bedrag van de ontslagvergoeding zijn vastgelegd in het Sociaal Plan dat periodiek wordt heronderhandeld. Een voorziening wordt slechts getroffen indien Alliander een gedetailleerd plan voor het ontslag heeft opgesteld, het plan goedgekeurd en gecommuniceerd is, en indien er geen realistische mogelijkheid is dat dit plan op een later tijdstip wordt ingetrokken. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de reële waarde van de verplichting. Indien betaling van de vergoeding naar verwachting plaatsvindt meer dan 12 maanden na balansdatum, dan wordt de voorziening tegen contante waarde opgenomen.

### Overige voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd indien:

- per balansdatum een juridisch afdwingbare en/of feitelijke verplichting bestaat die voortvloeit uit gebeurtenissen vóór de balansdatum;
- het aannemelijk is dat er een uitstroom van middelen zal plaatsvinden om de verplichting af te wikkelen en een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de verplichting.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zijn, tenzij het effect van de tijds waarde van geld significant is. In dat geval wordt de voorziening gewaardeerd tegen contante waarde. De oprenting wordt verantwoord onder de post financiële lasten in de winst-en-verliesrekening.

### Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelscrediteuren en overige schulden worden in eerste instantie tegen reële waarde op de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

### Opbrengstverantwoording

De opbrengst wordt verantwoord in de periode waarin de levering van goederen en diensten heeft plaatsgevonden tegen de reële waarde van de transactie. Daarnaast geldt dat (netto-)omzet slechts wordt verantwoord indien risico's en voordelen van de eigendom zijn overgedragen aan de koper, het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar Alliander zullen toevloeien en de opbrengst betrouwbaar kan worden vastgesteld.

### Netto-omzet

De netto omzet bestaat uit:

- gereguleerde opbrengsten. Deze opbrengsten vloeien voort uit hoofde van het transport- en aansluitdienst van elektriciteit en gas naar klanten en omvatten vaste componenten, het zogenaamde capaciteitsstarief. Hier zijn tevens de meetdiensten voor kleinverbruikers Elektriciteit en Gas onder opgenomen. Voor de levering van deze diensten in de consumentenmarkt worden voor de periode vanaf de jaarafrekening tot aan de balansdatum inschattingen gemaakt voor de nog te factureren omzet in deze periode;
- vrij domein opbrengsten zoals meetdiensten grootverbruik, transformatorhuren en aanleg en onderhoud van complexe energie-infrastructuren.

## Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit de volgende posten:

- amortisatie van gepassiveerde bijdragen in aanleg, overheidssubsidies en investeringspremies; verwezen wordt naar de waarderingsgrondslagen inzake dit onderwerp;
- resultaat uit het afstoten van materiële vaste activa en financiële vaste activa; dit betreft het saldo van de netto-opbrengst uit hoofde van verkopen en de boekwaarde van het afgestoten actief. Winsten en verliezen uit hoofde van de afstoting van activa worden gesaldeerd weergegeven.

## Kosten van inkoop en uitbesteed werk

Deze post omvat de kosten voor de inkoop van netverliezen waarin mede begrepen worden de te verwachten reconciliatie-effecten, van transportcapaciteit en -beperkingen en van compensatievergoedingen. Verder zijn in deze post begrepen de kosten van grond- en hulpstoffen die zijn gebruikt bij de levering van goederen en diensten alsmede de kosten voor uitbesteed werk zoals facturatie en inning en inhuur van aannemers.

## Geactiveerde productie voor eigen gebruik

Deze post omvat onder meer de kosten van het eigen personeel van Alliander, gemaakt in het kader van investeringsprojecten.

## Financiële baten

De financiële baten bestaan uit interestbaten op de financiële (rentedragende) activa, zijnde leningen en vorderingen en liquide middelen, waaronder deposito's en kasgeldleningen, berekend op basis van de effectieve-interestmethode, alsmede uit baten uit hoofde van valutaresultaten en mutaties in de reële waarde van rentederivaten.

## Financiële lasten

De financiële lasten bestaan uit de volgende posten:

- interestlasten; deze post omvat de interestlasten op de rentedragende verplichtingen berekend op basis van de effectieve-interestmethode. De rentedragende verplichtingen omvatten leningen, schulden uit hoofde van het (Euro) Medium Term Notes-programma, de achtergestelde en groenleningen en commercial paper, met uitzondering van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. Daarnaast zijn hierin begrepen de overige kosten van financiering, zoals kosten van letters of credit, bereidstellingprovisies, etc. en de betaalde agio op vervroegde aflossing van eigen obligaties;
- valutaresultaten; deze post omvat valutaresultaten die voortvloeien uit de omrekening van transacties in vreemde valuta en van financiële activa en verplichtingen en derivaten die luiden in vreemde valuta, met uitzondering van resultaten uit hoofde van kasstroomafdekkingen die in eerste aanleg in het eigen vermogen worden verwerkt;
- mutaties in de reële waarde van rentederivaten; deze worden gebruikt ter afdekking van toekomstige kasstromen. Bovendien worden onder deze post de daarmee corresponderende aanpassingen van de geamortiseerde kostprijs van financiële activa en verplichtingen voor het afgedekte risico begrepen;
- resultaten inzake het beëindigen van cross border leases of andere financieringscontracten.

## Grondslagen voor het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt uitgegaan van het netto resultaat volgens de winst-en-verliesrekening. Koers- en omrekeningverschillen, evenals alle overige mutaties, worden geëlimineerd voor zover deze niet tot een kasstroom hebben geleid. Hetzelfde geldt voor de financiële baten en lasten alsmede de verantwoorde vennootschapsbelasting in de winst-en-verliesrekening. Deze posten worden in de kasstroom uit operationele activiteiten vervangen door de ontvangen/betaalde interest respectievelijk de ontvangen/betaalde winstbelasting. De financiële gevolgen van de verwerving dan wel afstoting van deelnemingen en dochterondernemingen komen afzonderlijk tot uiting in de kasstroom uit investeringsactiviteiten. In verband hiermee komen de getoonde kasstromen niet overeen met de mutaties zoals die in de geconsolideerde balansen worden vermeld.

Het in de balans gehanteerde begrip liquide middelen komt overeen met het gehanteerde begrip in het kasstroomoverzicht.

## Noot 1 Bedrijfscombinaties

### Algemeen

In december 2013 heeft Alliander Netz Heinsberg GmbH met EWV Energie- und Wasserversorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Heinsberg met ingang van 1 januari 2014. Hiervoor was ultimo 2012 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 10 miljoen en is begin januari 2014 voldaan. De looptijd van de concessie bedraagt 20 jaar (tot en met 31 december 2032). De allocatie van de overnameprijs van € 10 miljoen is in onderstaand overzicht vermeld:

| € miljoen                     | Reële waarde per 1 januari 2014 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Materiële vaste activa        | 9                               |
| <b>Totaal activa</b>          | <b>9</b>                        |
| Totaal verplichtingen         | -                               |
| <b>Netto verworven activa</b> | <b>9</b>                        |
| <b>Koopsom</b>                |                                 |
| Cash                          | 10                              |
| Af: netto verworven activa    | -9                              |
| <b>Goodwill</b>               | <b>1</b>                        |

De totale overnamesom bedroeg op 1 januari 2014 € 10 miljoen, bestaande uit een betaling uit eigen middelen. De acquisitie is toegerekend aan het segment "Overig".

### Toelichting

#### Netto verworven activa (€ 9 miljoen)

De netto verworven activa hebben betrekking op netten, aansluitingen en meters.

#### Goodwill

De goodwill van € 1 miljoen heeft betrekking op de te verwachten synergie-effecten.

#### Overig

De totale kosten gemoeid met de acquisitie van de gasnetten in Heinsberg hebben € 0,25 miljoen bedragen. Deze kosten zijn in de winst-en-verliesrekeningen over 2012 en 2013 verwerkt. De netto-omzet van deze netten over de periode 1 januari 2014 tot en met 31 december 2014 bedraagt € 1,8 miljoen. Het nettoresultaat over dezelfde periode bedraagt € 0,4 miljoen.

## Noot 2 Gesegmenteerde informatie

### Indeling segmenten

Alliander onderscheidt de volgende te rapporteren segmenten:

- Netbeheerder Liander;
- Netwerkbedrijf Endinet;
- Overig.

Deze indeling heeft plaatsgevonden op basis van de interne rapportagestructuur, in het bijzonder de interne geconsolideerde en gesegmenteerde maandrapportage, het jaarplan en het business plan.

Netbeheerder Liander vormt het grootste bedrijf binnen de Alliander-groep. Liander zorgt voor de aansluiting en het transport van gas en elektriciteit in Gelderland en in delen van Noord-Holland, Flevoland, Friesland en Zuid-Holland en is met bijna 90% van de omzet het grootste bedrijfsonderdeel van Alliander.

Netwerkbedrijf Endinet Groep B.V., waarvan netbeheerder Endinet B.V. deel uitmaakt, heeft grotendeels vergelijkbare werkzaamheden als Liander; deze vinden plaats in het verzorgingsgebied Eindhoven en Oost-Brabant. Hoewel Endinet op basis van de kwantitatieve criteria niet apart kwalificeert als een te rapporteren segment heeft de Raad van Bestuur om de volgende redenen besloten Endinet toch als een apart segment te laten rapporteren:

- met de voormalige aandeelhouders van Endinet is overeengekomen dat Endinet B.V. in elk geval tot medio 2015 als netbeheerder binnen Alliander blijft bestaan;
- Endinet B.V. blijft als zelfstandige netbeheerder separaat aan onder meer de ACM rapporteren;
- de afwijkende geografische ligging.

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Liandon, Stam, Alliander AG, activiteiten in groeiemarkten, de staven en de service-units. Liandon levert diensten op het gebied van aanleg en onderhoud van complexe energie-infrastructuren, zowel voor Liander als voor derden. Alliander AG verricht activiteiten op het gebied van netbeheer en openbare (stads)verlichting in Duitsland. Stam is een middelgroot aannemingsbedrijf in Noord-Holland en voert werkzaamheden uit op het gebied van netaanleg en -onderhoud. Deze werkzaamheden vinden plaats in opdracht van derden als ook in opdracht van Liander. In de groeiemarkten wordt er gericht geïnvesteerd in elektrische mobiliteit, duurzame gebiedsontwikkeling en duurzaam wonen. De stafdiensten en service-units bestaan onder meer uit Shared Services en IT die werkzaamheden uitvoeren ten behoeve van onder andere Liander en Endinet. Deze activiteiten kunnen worden samengevoegd in één segment, omdat ze niet aan de kwantitatieve criteria voldoen om zelfstandig als segment te kwalificeren.

### Rapportage

Alliander stelt maandelijks een managementrapportage op ten behoeve van de Raad van Bestuur en per kwartaal voor de Raad van Commissarissen. Deze rapportages worden zowel voor de balans als voor de winst-en-verliesrekening met dezelfde waarderingsgrondslagen en rubricering opgesteld als de financiële informatie in de jaarrekening. De Raad van Bestuur beoordeelt de bedrijfsresultaten aan de hand van deze rapportages. De financiële rapportages betreffen met name de geconsolideerde en de segmentinformatie over de operationele kosten. Daarnaast is het bedrijfsresultaat opgenomen op vergelijkbare basis, dat wil zeggen exclusief bijzondere posten en fair value mutaties. Het bedrijfsresultaat is de resultante van de totale opbrengsten verminderd met de totale kosten.

Onderstaand staat een overzicht van de primaire segmentatie weergegeven. In dit overzicht is tevens de aansluiting met de gerapporteerde cijfers weergegeven.

## Toelichting

### Algemeen

De externe opbrengsten van Liander en Endinet bestaan voor het merendeel uit de opbrengst van de transport-, aansluit- en meetdienst. In het segment Overig betreffen de externe opbrengsten vooral de verrichte dienstverlening door Liandon en Stam en de opbrengsten van netbeheeractiviteiten in Duitsland. De eliminaties zijn het gevolg van de interne dienstverlening van de stafdiensten, service-units (zoals IT en Shared Services) en Stam aan Liander en Endinet. Deze interne leveringen worden tegen kostprijs geleverd.



## Primaire segmentatie

| € miljoen<br>Winst-en-<br>verliesrekening                                   | Netbeheerder<br>Liander |              | Netwerkbedrijf<br>Endinet |            | Overig     |            | Eliminaties |             | Totaal       |              | Herrubricering<br>naar<br>gerapporteerd<br>en bijzondere<br>posten |            | Gerapporteerd |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|------------|---------------|--------------|
|                                                                             | 2014                    | 2013         | 2014                      | 2013       | 2014       | 2013       | 2014        | 2013        | 2014         | 2013         | 2014                                                               | 2013       | 2014          | 2013         |
| <b>Bedrijfsopbrengsten</b>                                                  |                         |              |                           |            |            |            |             |             |              |              |                                                                    |            |               |              |
| Externe opbrengsten                                                         | 1.586                   | 1.642        | 108                       | 117        | 103        | 87         | -           | -           | 1.797        | 1.846        | 40                                                                 | -          | 1.837         | 1.846        |
| Interne opbrengsten                                                         | 5                       | 3            | -                         | -          | 308        | 315        | -313        | -318        | -            | -            | -                                                                  | -          | -             | -            |
| <b>Totaal<br/>bedrijfsopbrengsten</b>                                       | <b>1.591</b>            | <b>1.645</b> | <b>108</b>                | <b>117</b> | <b>411</b> | <b>402</b> | <b>-313</b> | <b>-318</b> | <b>1.797</b> | <b>1.846</b> | <b>40</b>                                                          | <b>-</b>   | <b>1.837</b>  | <b>1.846</b> |
| <b>Bedrijfskosten</b>                                                       |                         |              |                           |            |            |            |             |             |              |              |                                                                    |            |               |              |
| Kosten van inkoop<br>energie, grond- en<br>hulpstoffen                      | 665                     | 661          | 15                        | 11         | 145        | 133        | -67         | -77         | 758          | 728          | -352                                                               | -312       | 406           | 416          |
| Operationele kosten                                                         | 564                     | 577          | 39                        | 47         | 377        | 353        | -246        | -241        | 734          | 736          | 8                                                                  | 71         | 742           | 807          |
| Afschrijvingen en<br>bijzondere<br>waardeverminderinge<br>n                 | 250                     | 262          | 39                        | 39         | 65         | 56         | -           | -           | 354          | 357          | -                                                                  | -          | 354           | 357          |
| Geactiveerde<br>productie                                                   | -304                    | -315         | -6                        | -7         | -137       | -121       | -           | -           | -447         | -443         | 272                                                                | 252        | -175          | -191         |
| <b>Totaal bedrijfskosten</b>                                                | <b>1.175</b>            | <b>1.185</b> | <b>87</b>                 | <b>90</b>  | <b>450</b> | <b>421</b> | <b>-313</b> | <b>-318</b> | <b>1.399</b> | <b>1.378</b> | <b>-72</b>                                                         | <b>11</b>  | <b>1.327</b>  | <b>1.389</b> |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                    | <b>416</b>              | <b>460</b>   | <b>21</b>                 | <b>27</b>  | <b>-39</b> | <b>-19</b> | <b>-</b>    | <b>-</b>    | <b>398</b>   | <b>468</b>   | <b>112</b>                                                         | <b>-11</b> | <b>510</b>    | <b>457</b>   |
| Netto financiële<br>baten/lasten                                            | -105                    | -110         | -8                        | -11        | 39         | 39         | -           | -           | -74          | -82          | -19                                                                | 13         | -93           | -69          |
| Aandeel in resultaat<br>na belastingen<br>deelnemingen en joint<br>ventures | 1                       | 1            | -                         | -          | -1         | 1          | -           | -           | -            | 2            | -                                                                  | -          | -             | 2            |
| Belastingen                                                                 | -78                     | -88          | -3                        | -4         | -4         | -9         | 1           | -           | -84          | -101         | -10                                                                | -1         | -94           | -102         |
| <b>Resultaat na<br/>belastingen</b>                                         | <b>234</b>              | <b>263</b>   | <b>10</b>                 | <b>12</b>  | <b>-5</b>  | <b>12</b>  | <b>1</b>    | <b>-</b>    | <b>240</b>   | <b>287</b>   | <b>83</b>                                                          | <b>1</b>   | <b>323</b>    | <b>288</b>   |
| <b>Gesegmenteerde<br/>activa en<br/>verplichtingen</b>                      |                         |              |                           |            |            |            |             |             |              |              |                                                                    |            |               |              |
| Totaal activa                                                               | 6.415                   | 6.260        | 514                       | 518        | 2.619      | 2.645      | -1.876      | -1.875      | 7.672        | 7.548        | -                                                                  | -          | 7.672         | 7.548        |
| Niet-geconsolideerde<br>deelnemingen                                        | -                       | -            | -                         | -          | 9          | 31         | -           | -           | 9            | 31           | -                                                                  | -          | 9             | 31           |
| Niet-geconsolideerde<br>joint ventures                                      | 2                       | 1            | -                         | -          | -          | -          | -           | -           | 2            | 1            | -                                                                  | -          | 2             | 1            |
| Verplichtingen (lang-<br>en kortlopend)                                     | 4.507                   | 4.386        | 245                       | 245        | 2.096      | 2.202      | -2.755      | -2.660      | 4.093        | 4.173        | -                                                                  | -          | 4.093         | 4.173        |
| <b>Overige<br/>gesegmenteerde<br/>gegevens</b>                              |                         |              |                           |            |            |            |             |             |              |              |                                                                    |            |               |              |
| Investeringen in<br>materiële vaste activa                                  | 407                     | 449          | 28                        | 28         | 135        | 79         | -           | -           | 570          | 556          | -                                                                  | -          | 570           | 556          |
| Aantal eigen<br>medewerkers ultimo<br>boekjaar                              | 3.179                   | 3.360        | 293                       | 286        | 2.405      | 2.302      | -           | -           | 5.877        | 5.948        | -                                                                  | -          | 5.877         | 5.948        |

Het resultaat na belastingen 2014 is evenals het resultaat na belastingen over 2013 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V..

## Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

De herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten betreft de aansluiting tussen de periodieke managementrapportage en de externe rapportage. Voor de externe rapportage wordt het bedrag van de geactiveerde productie € 272 miljoen (2013: € 312 miljoen), begrepen in de kosten van inkoop, grond- en hulpstoffen, geëlimineerd. Het bedrag van € 352 miljoen bestaat uit de hiervoor genoemde geactiveerde productie en daarnaast de mutatie in de waardering van de CDS en de bijbehorende voorziening (per saldo € 80 miljoen).

Verder worden de bijzondere posten niet in de periodieke managementrapportage opgenomen, maar separaat gerapporteerd. Ten behoeve van de aansluiting naar de externe rapportage (kolom gerapporteerd) dienen de bijzondere posten te worden opgenomen. Voor een toelichting op de bijzondere posten wordt verwezen naar het hoofdstuk '[Aandeelhouders en investeerders](#)' van het jaarverslag.

## Gesegmenteerde activa

De bedragen in de kolom eliminaties bij totaal activa betreffen met name de eliminaties van de deelnemingen in Liander en Endinet. De eliminaties bij de post verplichtingen hebben betrekking op de rekening-courant verhoudingen tussen de dochterondernemingen en Alliander. Binnen de Alliander-groep is sprake van concernfinanciering, waarbij de externe verhoudingen op centraal niveau worden verantwoord. Alle dochterondernemingen hebben een rekening-courant verhouding met Alliander. Er zijn geen niet-gealloceerde activa en passiva.

## Geografische segmentatie

| € miljoen     | Externe opbrengsten |              | Materiële vaste activa |              | Immateriële vaste activa |            | Niet geconsolideerde deelnemingen en joint ventures |           |
|---------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------|--------------------------|------------|-----------------------------------------------------|-----------|
|               | 2014                | 2013         | 2014                   | 2013         | 2014                     | 2013       | 2014                                                | 2013      |
| Nederland     | 1.804               | 1.813        | 6.178                  | 5.985        | 321                      | 323        | 11                                                  | 32        |
| Buitenland    | 33                  | 33           | 40                     | 27           | 1                        | -          | -                                                   | -         |
| <b>Totaal</b> | <b>1.837</b>        | <b>1.846</b> | <b>6.218</b>           | <b>6.012</b> | <b>322</b>               | <b>323</b> | <b>11</b>                                           | <b>32</b> |

De categorie buitenland heeft volledig betrekking op de activiteiten van Alliander AG in Duitsland (openbare verlichting en netbeheer).

## Noot 3 Materiële vaste activa

| € miljoen                                                     | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>-terreinen | Netwerken    | Overige<br>vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Activa in<br>uitvoering | Totaal       |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|-------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| <b>Stand per 1 januari 2013</b>                               |                                        |              |                                           |                         |              |
| Aanschafwaarde                                                | 249                                    | 8.780        | 1.271                                     | 206                     | 10.506       |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -118                                   | -3.794       | -773                                      | -                       | -4.685       |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>                          | <b>131</b>                             | <b>4.986</b> | <b>498</b>                                | <b>206</b>              | <b>5.821</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                                          |                                        |              |                                           |                         |              |
| Investerings                                                  | 1                                      | 23           | 104                                       | 442                     | 570          |
| Desinvesteringen                                              | -                                      | -17          | -8                                        | -1                      | -26          |
| Afschrijvingen                                                | -6                                     | -227         | -89                                       | -                       | -322         |
| Bijzondere waardeverminderingen                               | -6                                     | -            | -1                                        | -                       | -7           |
| Herrubricering naar activa aangehouden voor de verkoop        | -13                                    | -9           | -                                         | -                       | -22          |
| Herrubriceringen en overige mutaties                          | -1                                     | 388          | 32                                        | -421                    | -2           |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>-25</b>                             | <b>158</b>   | <b>38</b>                                 | <b>20</b>               | <b>191</b>   |
| <b>Stand per 31 december 2013</b>                             |                                        |              |                                           |                         |              |
| Aanschafwaarde                                                | 207                                    | 8.776        | 1.364                                     | 226                     | 10.573       |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -101                                   | -3.632       | -828                                      | -                       | -4.561       |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>                        | <b>106</b>                             | <b>5.144</b> | <b>536</b>                                | <b>226</b>              | <b>6.012</b> |
| <b>Mutaties 2014</b>                                          |                                        |              |                                           |                         |              |
| Investerings                                                  | 1                                      | 33           | 76                                        | 460                     | 570          |
| Desinvesteringen                                              | -5                                     | -12          | -7                                        | -5                      | -29          |
| Afschrijvingen                                                | -5                                     | -235         | -90                                       | -                       | -330         |
| (Terugname) bijzondere waardeverminderingen                   | -                                      | -            | 1                                         | -                       | 1            |
| Deconsolidatie CDMA                                           | -                                      | -            | -16                                       | -                       | -16          |
| Investerings in joint operation CDMA                          | -                                      | -            | 9                                         | -                       | 9            |
| Herrubriceringen en overige mutaties                          | 24                                     | 332          | 7                                         | -362                    | 1            |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>15</b>                              | <b>118</b>   | <b>-20</b>                                | <b>93</b>               | <b>206</b>   |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                             |                                        |              |                                           |                         |              |
| Aanschafwaarde                                                | 247                                    | 9.447        | 1.383                                     | 319                     | 11.396       |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -126                                   | -4.185       | -867                                      | -                       | -5.178       |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>                        | <b>121</b>                             | <b>5.262</b> | <b>516</b>                                | <b>319</b>              | <b>6.218</b> |

### Investerings

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 570 miljoen (2013: € 570 miljoen). Hierin is opgenomen een bedrag van € 3 miljoen (2013: nihil) inzake geactiveerde bouwrente. Deze heeft betrekking op de herontwikkeling van de locatie in Duiven en de aanleg van een warmteleiding door Indigo.

Voor een toelichting op CDMA zie [noot \[5\]](#).

### Nieuwe consolidaties

In 2014 hebben er geen overnames plaatsgevonden.

### Desinvesteringen

De desinvesteringen in 2014 houden verband met buitengebruikstelling van netwerkactiva, overige vaste bedrijfsmiddelen en verkoop van gebouwen en terreinen.

## Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar [noot \[33\]](#).

## Bijzondere waardeverminderingen

Om de bijzondere waardeverminderingen te kunnen bepalen, zijn voor de desbetreffende activa ultimo het verslagjaar impairmenttesten uitgevoerd. In vrijwel alle gevallen is de bedrijfswaarde van het betrokken actief gehanteerd voor de bepaling van de realiseerbare waarde. De verwachte toekomstige kasstromen, gebaseerd op de meest recente businessplannen, samenhangend met de activa zijn hiertoe contant gemaakt en vergeleken met de huidige boekwaarde. Bij de bepaling van de waarde hanteert Alliander disconteringsvoeten die zijn afgestemd op het risicoprofiel van de activa. In boekjaar 2014 hanteerde Alliander een disconteringsvoet voor belastingen van 5,6% (2013: 5,6%), één en ander aansluitend met de gereguleerde disconteringsvoet en 7,7% (2013: 8,1%) voor vrije domein activiteiten. Voor een nadere toelichting zie [noot \[4\]](#).

De in 2014 verantwoorde terugname bijzondere waardeverminderingen van € 1 miljoen heeft betrekking op een warmtetransportleiding. De ruimte tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van deze activa is overigens gering, waardoor veranderingen in gehanteerde inschattingen en uitgangspunten direct een materieel effect kunnen hebben op de uitkomst van deze impairment berekening. Er hebben in 2014 geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden. De bijzondere waardeverminderingen die in 2013 plaatsgevonden hebben bedragen € 7 miljoen en hebben betrekking op een deel van de gebouwen en het terrein aan de Spaklerweg te Amsterdam (€ 6 miljoen) en op een warmtetransportleiding in aanbouw in de regio Nijmegen (€ 1 miljoen). Voor een nadere toelichting inzake Spaklerweg zie [noot \[33\]](#).

## Cross border leasetransacties

In de periode 1998 tot en met 2000 zijn door dochterondernemingen van Alliander N.V. (waaronder sinds 1 juli 2010 ook Endinet) voor netwerken US cross border leasetransacties aangegaan in de vorm van LILO (lease in lease out)- en SILO (sale in lease out)-structuren.

Gedurende 2014 hebben er geen wijzigingen plaatsgevonden in de bestaande CBL portefeuille. In 2013 zijn drie transacties in overleg met de betrokken Amerikaanse investeerders voortijdig beëindigd. Het betreft leases op de gasnetwerken van de voormalige NRE, GGR en VNB in Noord-Brabant en Gelderland. Deze beëindigingen hebben een daling tot gevolg gehad van de totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte activa (minus € 300 miljoen), de gerelateerde beleggingen (minus \$ 800 miljoen), het strip risk (minus \$ 70 miljoen) en het bedrag van afgegeven letters of credit (minus \$ 62 miljoen). Genoemde bedragen hebben betrekking op de verantwoorde bedragen ultimo 2012.

De op dit moment nog resterende vier transacties hebben betrekking op gasnetwerken in Friesland, Gelderland, Flevoland, Noord-Holland en Utrecht, warmtenetwerken in Almere en Duiven/Westervoort en het elektriciteitsnetwerk in het gebied Randmeren. De in de leases ondergebrachte netwerken zijn voor een langdurige periode verhuurd aan Amerikaanse partijen (headlease), die deze activa vervolgens weer hebben onderverhuurd aan de desbetreffende dochterondernemingen (sublease). Aan het einde van de sublease bestaat de optie de rechten van de Amerikaanse tegenpartij onder de headlease af te kopen en de transactie aldus te beëindigen. De momenten waarop de overeengekomen looptijden van de subleases eindigen, liggen tussen 2015 en 2028. De baten uit de cross border leases zijn verantwoord in het jaar van afsluiten van de desbetreffende transactie.

Met betrekking tot de cross border leases bestaan contractuele voorwaardelijke en onvoorwaardelijke rechten en verplichtingen. In een enkele transactie zijn in verband met de aangegane verplichtingen op onderdelen van de netwerken zekerheden verstrekt in de vorm van hypotheek- en pandrechten.

De totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte netwerken bedraagt ultimo 2014 ongeveer € 1.100 miljoen (ultimo 2013: € 1.100 miljoen). In verband met de transacties staat in deposito bij meerdere financiële instellingen, dan wel is belegd in waardepapieren, ultimo 2014 een totaalbedrag van \$ 3.200 miljoen (2013: \$ 3.100 miljoen).

Aangezien geen beschikkingsmacht bestaat over het overgrote deel van de beleggingen en de daarbij behorende verplichtingen, worden deze niet als activa en passiva van Alliander beschouwd en zijn de desbetreffende bedragen niet opgenomen in de geconsolideerde cijfers van Alliander. De activa waar Alliander wel beschikkingsmacht over heeft, zijn verantwoord onder de financiële activa. De gerelateerde leaseverplichtingen zijn opgenomen onder de verplichtingen uit hoofde van financiële leases.

Ultimo 2014 bedraagt het 'strip risk' (het gedeelte van de 'termination value' – dat wil zeggen de bij een voortijdig einde van de transactie mogelijk aan de Amerikaanse tegenpartij te betalen vergoeding – dat niet uit de hertoe aangehouden deposito's en beleggingen kan worden voldaan) voor alle transacties tezamen \$ 194 miljoen (2013: \$ 278 miljoen). Ter dekking van het strip risk zijn door Alliander thans nog in één transactie ten behoeve van de betrokken investeerder zekerheden in de vorm van letters of credit afgegeven ter hoogte van \$ 5 miljoen (2013: \$ 6 miljoen). Het aantal en de hoogte van de af te geven letters of credit is mede afhankelijk van de credit rating van Alliander.

In het kader van de uitvoering van de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON) zijn de in een cross border lease ondergebrachte, aan Liander Infra Oost N.V. toebehorende warmtenetwerken, medio 2008 via 'sub-subleases' onderverhuurd aan N.V. Nuon Warmte, onderdeel van N.V. Nuon Energy. De looptijd van deze operationele leases is 12,5 jaar (einde looptijd: 31 december 2020). De totale boekwaarde van de onderverhuurde warmtenetwerken en bijbehorende meters bedraagt ultimo 2014 € 98 miljoen (2013: € 105 miljoen).

Op 2 januari 2015 is de (deel)transactie die de voormalige ENW in 1998 is aangegaan voor de gasnetwerken in Amsterdam op de contractueel voorziene optiedatum beëindigd. Als gevolg hiervan daalt de totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte activa (minus € 200 miljoen), de gerelateerde beleggingen (minus \$ 200 miljoen), het strip risk (minus \$ 0,1 miljoen) en het bedrag van afgegeven letters of credit (minus \$ 0,5 miljoen). Genoemde bedragen hebben betrekking op de verantwoorde bedragen ultimo 2014.

## Noot 4 Immateriële vaste activa

### Immateriële vaste activa

| € miljoen                                                     | Goodwill   | Overige immateriële activa | Totaal     |
|---------------------------------------------------------------|------------|----------------------------|------------|
| <b>Per 1 januari 2013</b>                                     |            |                            |            |
| Aanschafwaarde                                                | 500        | 7                          | 507        |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -187       | -                          | -187       |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>                          | <b>313</b> | <b>7</b>                   | <b>320</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                                          |            |                            |            |
| Investerings                                                  | -          | 5                          | 5          |
| Afschrijvingen                                                | -          | -2                         | -2         |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>-</b>   | <b>3</b>                   | <b>3</b>   |
| <b>Stand per 31 december 2013</b>                             |            |                            |            |
| Aanschafwaarde                                                | 500        | 12                         | 512        |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -187       | -2                         | -189       |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>                        | <b>313</b> | <b>10</b>                  | <b>323</b> |
| <b>Mutaties 2014</b>                                          |            |                            |            |
| Investerings                                                  | 1          | 1                          | 2          |
| Deconsolidatie CDMA                                           | -          | -5                         | -5         |
| Investerings in joint operation CDMA                          | -          | 3                          | 3          |
| Afschrijvingen                                                | -          | -1                         | -1         |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>1</b>   | <b>-2</b>                  | <b>-1</b>  |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                             |            |                            |            |
| Aanschafwaarde                                                | 501        | 11                         | 512        |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -187       | -3                         | -190       |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>                        | <b>314</b> | <b>8</b>                   | <b>322</b> |

De investering in 2014 in goodwill heeft betrekking op de acquisitie van het gasnet in Heinsberg. In december 2013 heeft Alliander AG met EWV Energie- und Wasserversorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Heinsberg met ingang van 1 januari 2014. Hiervoor was in 2012 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 10 miljoen en is begin januari 2014 voldaan. In deze transactie is € 1 miljoen goodwill begrepen; deze is gealloceerd aan het segment Overige. Zie ook [noot.\[1\]](#).

De investering in 2014 in de overige immateriële activa betreft een aanvullende koopsom in het kader van de aankoop van een licentie voor een mobiel telecommunicatienetwerk specifiek voor energienetten.

Voor een toelichting op de mutaties in 2014 inzake CDMA zie [noot.\[5\]](#).

De investering in 2013 heeft betrekking op de aankoop van een licentie ten behoeve van het opzetten van een mobiel telecommunicatienetwerk specifiek voor energienetten. De licentie wordt afgeschreven tot en met 2020. De overige immateriële activa worden in 20 jaar afgeschreven.



## Allocatie van goodwill naar segment

| € miljoen     | 2014       | 2013       |
|---------------|------------|------------|
| Liander       | 277        | 277        |
| Endinet       | 36         | 36         |
| Overig        | 1          | -          |
| <b>Totaal</b> | <b>314</b> | <b>313</b> |

De post goodwill op de regel Liander heeft voor € 209 miljoen betrekking op elektriciteits- en gasnetwerken en is ontstaan bij de inbreng van de netwerken ten tijde van het ontstaan van n.v. Nuon in 1999. Het restant van € 68 miljoen is voor € 61 miljoen te relateren aan de aankoop in 2010 van Endinet en voor € 7 miljoen aan Stam. De goodwill gealloceerd aan Endinet (€ 36 miljoen) heeft vooral betrekking op synergie en outperformance-effecten. De goodwill gealloceerd aan het segment Overig heeft betrekking op netwerkactiviteiten in Duitsland.

Aan het eind van 2014 zijn testen op bijzondere waardeverminderingen (impairment testen) uitgevoerd op de waarde van de netwerken van Liander en Endinet en de Duitse netwerken, inclusief de bijbehorende waarde van de goodwill. Hierbij is de bedrijfswaarde als uitgangspunt genomen. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de meest recente business plannen.

Voor Liander en Endinet is een disconteringsvoet voor belastingen van 5,6% (2013: 5,6%) gehanteerd, gebaseerd op de berekeningswijze van de ACM. De belangrijkste uitgangspunten die in deze businessplannen zijn opgenomen betreffen het aantal aansluitingen, de meest recente inschattingen van de tarieven en inschattingen voor operationele en andere kosten. Voor een belangrijk deel zijn deze uitgangspunten gebaseerd op ervaringen uit het verleden alsmede op de meest recente gegevens op het gebied van tariefregulering. De business plannen beslaan een periode van vijf jaar, en de terminal value wordt bepaald aan de hand van de verwachte kasstromen aan het eind van de business plan periode. Hierbij wordt een groeipercentage van nul gehanteerd. De terminal value voor gereguleerde activiteiten is gebaseerd op het behalen van het 'redelijk rendement' dat een netbeheerder mag realiseren op zijn gestandaardiseerde activawaarde. Daarnaast wordt in voorkomende gevallen rekening gehouden met tijdelijke of structurele synergie-effecten of andere afwijkingen versus het redelijk rendement. Tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van de netwerken van Liander bestaat een zodanige marge dat de gevoeligheid voor veranderingen in gehanteerde inschattingen en uitgangspunten beperkt is. Bij Endinet daarentegen is deze ruimte beperkt maar indien na 1 juli 2015 de activiteiten van Endinet worden geïntegreerd in Liander, zal door het benutten van synergie effecten een aanzienlijke ruimte ontstaan.

Ten aanzien van de Duitse netwerken is de gehanteerde disconteringsvoet afgeleid van de berekeningswijze van de Duitse toezichthouder, uitkomend op disconteringsvoet voor belastingen van 6,0%. Voor het overige zijn de uitgangspunten hetzelfde als voor Liander en Endinet. De uitkomst van de impairment test op de Duitse netwerken is dat tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde een beperkte ruimte is. De Duitse netwerkactiviteiten zijn evenals in Nederland gereguleerd. Aanpassingen in kosten, disconteringsvoet en investeringen worden verrekend in de tarieven. Veranderingen in gehanteerde inschattingen en uitgangspunten hebben derhalve een beperkt effect op de uitkomst van de impairment berekening.

In 2014 en 2013 hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

## Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures

### Investerings in deelnemingen en joint ventures

| € miljoen                                         | Deelnemingen |           | Joint ventures |          | Totaal     |           |
|---------------------------------------------------|--------------|-----------|----------------|----------|------------|-----------|
|                                                   | 2014         | 2013      | 2014           | 2013     | 2014       | 2013      |
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>                   | <b>31</b>    | <b>28</b> | <b>1</b>       | <b>-</b> | <b>32</b>  | <b>28</b> |
| <b>Mutaties</b>                                   |              |           |                |          |            |           |
| Investerings                                      | 3            | 1         | -              | -        | 3          | 1         |
| Aandeel in resultaat                              | -1           | 1         | 1              | 1        | -          | 2         |
| Desinvesterings                                   | -23          | -         | -              | -        | -23        | -         |
| Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties | -1           | 1         | -              | -        | -1         | 1         |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>-22</b>   | <b>3</b>  | <b>1</b>       | <b>1</b> | <b>-21</b> | <b>4</b>  |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                 | <b>9</b>     | <b>31</b> | <b>2</b>       | <b>1</b> | <b>11</b>  | <b>32</b> |

De desinvesterings hebben betrekking op de verkoop van het minderheidsbelang in KEMA aan DNV GL Group.

In een aantal deelnemingen heeft Alliander een belang van minder dan twintig procent. Zie ook het overzicht van '[Dochterondernemingen en overige deelnemingen](#)' in het hoofdstuk 'Overige informatie'. Echter, gezien de zeggenschapsverhoudingen bij deze deelnemingen is vastgesteld dat er sprake is van invloed van betekenis en heeft rubricering van deze belangen onder de 'Investerings in deelnemingen' plaatsgevonden.

### Aandeel in resultaten uit deelnemingen en joint ventures

| € miljoen                                      | Deelnemingen |          | Joint ventures |          | Totaalresultaat |          |
|------------------------------------------------|--------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|
|                                                | 2014         | 2013     | 2014           | 2013     | 2014            | 2013     |
| <b>Aandeel in</b>                              |              |          |                |          |                 |          |
| Winst of verlies uit voortgezette activiteiten | -1           | 1        | 1              | 1        | -               | <b>2</b> |
| Winst of verlies uit beëindigde activiteiten   | -            | -        | -              | -        | -               | -        |
| Niet-gerealiseerde resultaten                  | -            | -        | -              | -        | -               | -        |
| <b>Totaalresultaat</b>                         | <b>-1</b>    | <b>1</b> | <b>1</b>       | <b>1</b> | <b>-</b>        | <b>2</b> |

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2014 van € 28 miljoen (2013: € 23 miljoen). Hiervan is per 31 december 2014 € 22 miljoen opgenomen (2013: € 18 miljoen). In deze overeenkomsten zijn begrepen converteerbare leningen van € 5 miljoen (2013: € 2 miljoen). Daarnaast bestaat per eind 2014 in dit kader een verplichting van € 27 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit (2013: € 8 miljoen). Op de in 2014 verstrekte lening aan Innax Energie Management BV is een pandrecht verkregen ter waarde van € 1,6 miljoen.

## Toelichting joint operation CDMA

### Balans CDMA

| € miljoen                                      | Balans per 6 oktober 2014 | Deconsolidatie per 7 oktober 2014 | Investering in joint operation per 7 oktober 2014 | Investering in joint operation per 31 december 2014 |
|------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Activa</b>                                  |                           |                                   |                                                   |                                                     |
| <b>Vaste activa</b>                            |                           |                                   |                                                   |                                                     |
| Materiële vaste activa                         | 16                        | -16                               | 10                                                | 19                                                  |
| Immateriële vaste activa                       | 5                         | -5                                | 3                                                 | 3                                                   |
| <b>Totaal vaste activa</b>                     | <b>21</b>                 | <b>-21</b>                        | <b>13</b>                                         | <b>22</b>                                           |
| <b>Vlottende activa</b>                        | <b>9</b>                  | <b>-9</b>                         | <b>5</b>                                          | <b>2</b>                                            |
| <b>Totaal activa</b>                           | <b>30</b>                 | <b>-30</b>                        | <b>18</b>                                         | <b>24</b>                                           |
| Groen vest vermogen en verplichtingen          |                           |                                   |                                                   |                                                     |
| Eigen vermogen                                 | 9                         | -9                                | 6                                                 | 6                                                   |
| Langlopende verplichtingen                     | -                         | -                                 | -                                                 | 11                                                  |
| Kortlopende verplichtingen                     | 21                        | -21                               | 12                                                | 7                                                   |
| <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b> | <b>30</b>                 | <b>-30</b>                        | <b>18</b>                                         | <b>24</b>                                           |

### Winst-en-verliesrekening CDMA

| € miljoen                         | 1 januari 2014 - 6 oktober 2014 | 7 oktober 2014 - 31 december 2014 | <b>Totaal 2014</b> |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Bedrijfsopbrengsten               | 7                               | 1                                 | 8                  |
| Bedrijfskosten                    | -6                              | -1                                | -7                 |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>          | <b>1</b>                        | <b>-</b>                          | <b>1</b>           |
| Financiële baten en lasten        | -1                              | -                                 | -1                 |
| <b>Resultaat voor belastingen</b> | <b>-</b>                        | <b>-</b>                          | <b>-</b>           |
| Belastingen                       | -                               | -                                 | -                  |
| <b>Resultaat na belastingen</b>   | <b>-</b>                        | <b>-</b>                          | <b>-</b>           |

CDMA Utilities B.V. was tot en met 6 oktober 2014 een 100% dochteronderneming van Alliander. Op 7 oktober 2014 heeft Eneco een 50% belang genomen in de stemgerechtigde aandelen en een 40,72% belang in de winstgerechtigde aandelen. Hiervoor is een bedrag betaald van € 4 miljoen. CDMA werd tot en met 6 oktober 2014 gefinancierd door middel van een rekening-courant faciliteit vanuit Alliander. Met de toetreding van Eneco als aandeelhouder is de rekening-courant financiering vervangen door aandeelhoudersleningen van € 11 miljoen vanuit Alliander en € 8 miljoen vanuit Eneco. De leningen hebben een looptijd van drie jaar en een rente van 1,4%, gebaseerd op de midswap rente, de spread van Alliander en een risico-opslag.

Op basis van de aandeelhoudersovereenkomst wordt CDMA geïnclassificeerd als een joint operation. In de aandeelhoudersovereenkomst is voorts vastgelegd dat de beide aandeelhouders verantwoordelijk zijn voor de zelf verstrekte leningen. Voor het overige zijn geen bepalingen omtrent de andere balansposten opgenomen. Dit betekent ten behoeve van de consolidatie van de cijfers van Alliander N.V. dat Alliander vanaf 7 oktober 2014 de zelf verstrekte aandeelhouderslening voor 100% in de consolidatie verantwoord, de Eneco lening in het geheel niet en alle overige balans- en winst-en-verliesrekeningposten voor het aandeel in de winstgerechtigde aandelen (59,28%). Zoals hiervoor is vermeld, is CDMA tot en met 6 oktober 2014 voor 100% in de consolidatie van Alliander verantwoord.

## Noot 6 Voor verkoop beschikbare financiële activa

### Voor verkoop beschikbare financiële activa

| € miljoen                                                  |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>                       | <b>314</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                                       |            |
| Valuta-omrekeningsverschillen                              | -12        |
| Reële waardeveranderingen                                  | -5         |
| <b>Totaal</b>                                              | <b>-17</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>                     | <b>297</b> |
| <b>Mutaties 2014</b>                                       |            |
| Valuta-omrekeningsverschillen                              | 37         |
| Reële waardeveranderingen                                  | 25         |
| <b>Totaal</b>                                              | <b>62</b>  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>                     | <b>359</b> |
| Langlopend deel voor verkoop beschikbare financiële activa | 200        |
| Kortlopend deel voor verkoop beschikbare financiële activa | 159        |

De post voor verkoop beschikbare financiële activa ultimo 2014 bestaat uit beleggingen in schuldpapieren van financiële instellingen die dienen ter dekking van verplichtingen uit hoofde van twee cross border leasecontracten. Onderdeel van de aan de cross border leasecontracten gerelateerde beleggingsportefeuille is een geschreven credit default swap (CDS). Dit instrument is een in het contract besloten derivaat dat separaat in de balans wordt gepresenteerd en op reële waarde wordt gewaardeerd onder de derivaten, zie [noot \[8\]](#). Het deel van de voor verkoop beschikbare financiële activa gerelateerd aan de cross border leasecontracten heeft een boekwaarde ultimo 2014 van € 200 miljoen (2013: € 161 miljoen) en dient zowel ter dekking van de gerelateerde leaseverplichtingen als van de hierboven genoemde CDS. De boekwaarde ultimo 2014 van de gerelateerde leaseverplichtingen bedraagt € 144 miljoen (2013: € 126 miljoen).

Voorts waren ultimo 2013 eveneens niet aan de cross border leasecontracten gerelateerde beleggingen (€ 136 miljoen) opgenomen. In verband met de resterende looptijd (juni 2015) zijn deze beleggingen gedurende 2014 gereclassificeerd naar de 'Overige financiële activa' onder de 'Vlottende activa' [[Noot 7](#)]. De waarde van deze kortlopende voor verkoop beschikbare financiële activa ultimo 2014 bedraagt € 159 miljoen.

## Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)

### Overige financiële activa

| € miljoen                                 | Vorderingen, leningen en overig |
|-------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>      | <b>121</b>                      |
| Effectief interestpercentage 2013         | 1%                              |
| <b>Mutaties 2013</b>                      |                                 |
| Nieuwe vordering                          | 1                               |
| Verstreckte leningen                      | 203                             |
| Terugbetaalde leningen en interest        | -200                            |
| <b>Totaal</b>                             | <b>4</b>                        |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>    | <b>125</b>                      |
| Effectief interestpercentage 2014         | 1%                              |
| <b>Mutaties 2014</b>                      |                                 |
| Nieuwe vordering                          | 532                             |
| Verstreckte leningen                      | 7                               |
| Terugbetaalde leningen en interest        | -596                            |
| <b>Totaal</b>                             | <b>-57</b>                      |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>    | <b>68</b>                       |
| Langlopend deel overige financiële activa | 43                              |
| Kortlopend deel overige financiële activa | 25                              |

De boekwaarde van de overige financiële activa bestond aan het eind van 2014, conform voorgaand jaar, uit vorderingen, leningen en geactiveerde kosten gedenomineerd in euro. De in 2013 en 2014 verstrekte en terugbetaalde leningen bestaan voornamelijk uit kortlopende deposito's. De nieuwe vordering in 2014 bestaat uit een vordering van € 17 miljoen op de gemeente Amsterdam inzake Spaklerweg en € 25 miljoen deposito's. In 2013 is hierbij inbegrepen een ontvangen bedrag van € 33 miljoen voor een rentedragende vordering op de voormalige aandeelhouders van Endinet B.V.

## Noot 8 Derivaten

### Derivaten

| € miljoen                                           | Vlottende activa |           | Vaste activa |          | Kortlopende verplichtingen |          | Langlopende verplichtingen |          |
|-----------------------------------------------------|------------------|-----------|--------------|----------|----------------------------|----------|----------------------------|----------|
|                                                     | 2014             | 2013      | 2014         | 2013     | 2014                       | 2013     | 2014                       | 2013     |
| <b>Derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden</b> |                  |           |              |          |                            |          |                            |          |
| Overige derivaten                                   | -                | 17        | -            | -        | 62                         | -        | -                          | 6        |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>-</b>         | <b>17</b> | <b>-</b>     | <b>-</b> | <b>62</b>                  | <b>-</b> | <b>-</b>                   | <b>6</b> |
| <b>Kasstroomafdekkingen</b>                         |                  |           |              |          |                            |          |                            |          |
| Vreemde-valutacontracten                            | 2                | 2         | -            | -        | 18                         | -        | -                          | -        |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>2</b>         | <b>2</b>  | <b>-</b>     | <b>-</b> | <b>18</b>                  | <b>-</b> | <b>-</b>                   | <b>-</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                   | <b>2</b>         | <b>19</b> | <b>-</b>     | <b>-</b> | <b>80</b>                  | <b>-</b> | <b>-</b>                   | <b>6</b> |

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Onder de derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden is ultimo 2013 onder de langlopende verplichtingen een CDS opgenomen, welke onderdeel is van de onder financiële activa verantwoorde beleggingen.

Sinds 2005 is de CDS als derivaat onderdeel van twee cross border lease contracten. Het product CDS verzekert de kredietwaardigheid van een onderliggende portefeuille bestaande uit bijna 100 fondsen. De looptijd van de CDS is 10 jaar (tot en met juni 2015), het maximale risico voor Alliander bedraagt \$ 171 miljoen. In 2008 heeft een afwaardering van de CDS plaatsgehad ten laste van de winst-en-verliesrekening. Gezien de toenmalige vooruitzichten van dit product is destijds besloten het maximale risico van \$ 171 miljoen te voorzien. Voor het grootste gedeelte vond dit plaats door middel van de (negatieve) reële waarde van de CDS, voor het overige deel door middel van een aanvullende voorziening (noot [16]) tot het maximale risico. Deze methodiek is op basis van de verwachte risico's gehandhaafd tot en met het verslagjaar 2013.

In december 2014 bedraagt de waarde van de CDS op basis van deze methodiek \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen) en de aanvullende voorziening \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen). Ultimo 2014 is de resterende looptijd van de CDS nog slechts een half jaar. Gezien de beperkte resterende looptijd concludeert het management van Alliander dat het default risico ten aanzien van de in de CDS portefeuille betrokken bedrijven (voor expiratiedatum van de CDS) het afgelopen jaar zodanig is afgenomen dat niet wordt verwacht dat het maximale risico voor het gehele product wordt aangesproken. Op basis van de criteria van IAS 37 betekent dit dat de volledige voorziening van \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen) is vrijgevallen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat.

De reële waarde van de CDS bedraagt op basis van een waardering van een externe partij in december 2014 \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen). Echter, naar de mening van het management van Alliander is bij deze waardering te weinig rekening gehouden met de resterende risico's van dit product. Op basis van een interne risico-analyse is een waardering berekend van \$ 75 miljoen (€ 62 miljoen) ultimo 2014. Het verschil, \$ 57 miljoen (€ 47 miljoen), is ten laste van de bedrijfskosten in het resultaat verantwoord. Per saldo houdt een en ander in dat ten aanzien van de CDS in 2014 een vrijval van omgerekend € 80 miljoen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat is verantwoord.

In verband met de resterende looptijd van de CDS (juni 2015) is deze gedurende 2014 gereclassificeerd naar de kortlopende derivaten.

In 2014 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in Britse ponden. Om valutarisico te voorkomen zijn de Britse ponden middels FX-swaps direct omgezet in euro's. De waarde van dit kortlopende derivaat ultimo 2014 bedraagt € 2 miljoen (2013: nihil). De kortlopende verplichtingen ultimo 2014 van € 18 miljoen (2013: vlottende activa € 2 miljoen) hebben betrekking op een drietal FX-swaps ter afdekking van het valuta-risico op de kortlopende voor verkoop beschikbare financiële activa.

Voorts zijn eind 2013 onder de derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden onder activa en verplichtingen opgenomen de put en call optie inzake Kema voor respectievelijk € 17 miljoen en € 0,2 miljoen. Voor een verdere toelichting omtrent de afwikkeling van deze opties wordt verwezen naar noot [22].

## Noot 9 Voorraden

### Voorraden

| € miljoen                         | 2014      | 2013      |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| Grond- en hulpstoffen             | 33        | 30        |
| Gereed product                    | 7         | 7         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>40</b> | <b>37</b> |

De impairments op voorraden in 2014 zijn nagenoeg nihil (2013: € 2 miljoen).

## Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

### Handels- en overige vorderingen

| € miljoen                                      | 2014       | 2013       |
|------------------------------------------------|------------|------------|
| Debiteuren, reguliere verkopen                 | 70         | 86         |
| Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren | -10        | -13        |
| <b>Handelsvorderingen</b>                      | <b>60</b>  | <b>73</b>  |
| Overige vorderingen                            | 22         | 25         |
| Overlopende activa                             | 176        | 184        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>              | <b>258</b> | <b>282</b> |

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren € 10 miljoen (2013: € 13 miljoen). De last in de winst-en-verliesrekening over 2013 inzake waardevermindering van debiteuren bedraagt € 1 miljoen (2013: € 7 miljoen). Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar het onderdeel kredietrisico van [noot\[34\]](#).

## Noot 11 Liquide middelen

### Liquide middelen

| € miljoen                         | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Banktegoeden                      | 10         | 8          |
| Kasgeldleningen                   | 157        | 147        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>167</b> | <b>155</b> |

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van 0,00% tot 0,27% (2013: 0,05% tot 0,66%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2014 geen gelden in liquide middelen en deposito's opgenomen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft (2013: nihil).

## Noot 12 Eigen vermogen

### Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2014 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2013: 136.794.964).

### Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 27 november 2013 heeft Alliander een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen met een couponrente van 3,25% en een uitgiftekoers van 99,434%, resulterend in een ontvangen bedrag van € 497 miljoen. Hierop zijn rechtstreeks toerekenbare kosten van € 1 miljoen in mindering gebracht, zodat in 2013 € 496 miljoen is toegevoegd aan het eigen vermogen. Deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening wordt aangemerkt als eigen vermogen. Alliander heeft geen contractuele verplichting tot terugbetaling van de lening. Eventuele periodieke vergoedingen zijn conditioneel en afhankelijk van uitkeringen aan aandeelhouders. Bij een besluit tot uitkering aan aandeelhouders zal de Raad van Bestuur de nog eventuele achterstallige contractuele couponrente betalen aan de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ten laste van de Overige reserves. De jaarlijkse couponrente bedraagt € 16 miljoen.



Met deze uitgifte is de op 4 november 2010 door Alliander uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening, met een boekwaarde van €494 miljoen en een couponrente van 4,875%, in twee tranches (27 november 2013 en 23 december 2103) afgelost. De betaalde disagio en kosten van €18 miljoen en de in 2013 betaalde vergoeding van €35 miljoen is ten laste van de overige reserves verantwoord (totaal €42 miljoen na belasting).

## Hedgereserve

Alliander maakt gebruik van kasstroomafdekkingen. Dit betreft zowel renteswaps als het afdekken van valutacomponenten. Voor een verdere toelichting zie ook informatie over risico's en financiële instrumenten.

De hedgereserve is ultimo 2014, onder aftrek van latente belastingen nagenoeg nihil en heeft betrekking op een renteafdekking op de uitgegeven Euro medium Term Notes van 2004. Ultimo 2013 was dit € 0,4 miljoen. Deze kasstroomafdekking eindigt in samenhang met het eindigen van de looptijd van de betreffende Euro Medium Term Notes ([Noot \[34\]](#)).

## Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve houdt verband met de voor verkoop beschikbare financiële activa en voor een klein deel met een toegezegde pensioenregeling voor medewerkers van onze Duitse activiteiten (€ 0,7 miljoen na belastingen). De toename van de herwaarderingsreserve in 2014 van €18 miljoen wordt veroorzaakt door de waardestijging van de voor verkoop beschikbare financiële activa.

De hedgereserve, de herwaarderingsreserve en de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn niet voor dividenduitkering beschikbaar.

## Minderheidsbelang derden

Alliander heeft op 10 juli 2012 een 95% belang verworven in Indigo B.V.. Deze vennootschap is een samenwerkingsverband tussen Alliander en de gemeente Nijmegen (met een belang van 5%) dat de aanleg zal realiseren van een hoofdtransportleiding vanuit warmteproducent Afvalverwerking Regio Nijmegen (ARN) naar het warmtedistributienet dat Nuon Energy zal gaan aanleggen. Ultimo het verslagjaar bedraagt het eigen vermogen van Indigo B.V. € 6 miljoen. Conform de consolidatiegrondslagen van Alliander wordt Indigo B.V. volledig meegeconsolideerd met daarnaast een verantwoording van een minderheidsbelang derden in het geconsolideerde eigen vermogen. Gezien de omvang van dit minderheidsbelang (€ 0,3 miljoen, 2012: €0,2 miljoen), heeft geen zichtbare verantwoording van dit minderheidsbelang in de balans ultimo 2014 plaatsgevonden.

# Noot 13 Rentedragende verplichtingen

## Rentedragende verplichtingen

| € miljoen                                         | 2014         | 2013         |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>                   | <b>1.895</b> | <b>1.896</b> |
| <b>Mutaties</b>                                   |              |              |
| Nieuwe leningen                                   | 157          | 177          |
| Aflossingen                                       | -284         | -181         |
| Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties | 7            | 3            |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>-120</b>  | <b>-1</b>    |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                 | <b>1.775</b> | <b>1.895</b> |

De boekwaarde van de langlopende rentedragende verplichtingen, inclusief het kortlopende deel, is als volgt:

## Kort- en langlopende rentedragende verplichtingen

| € miljoen                         | Effectief interestpercentage |      | Kortlopend deel |            | Langlopend deel |              |
|-----------------------------------|------------------------------|------|-----------------|------------|-----------------|--------------|
|                                   | 2014                         | 2013 | 2014            | 2013       | 2014            | 2013         |
| Achtergestelde leningen           | 8,6%                         | 8,8% | 5               | 4          | 90              | 92           |
| Onderhandse en groenleningen      | 2,9%                         | 3,0% | 1               | 1          | 20              | 20           |
| Euro Medium Term Notes            | 3,9%                         | 3,9% | -               | 277        | 1.494           | 1.492        |
| Banken                            | -                            | 8,2% | -               | 2          | -               | -            |
| Euro Commercial Paper             | 0,6%                         | -    | 153             | -          | -               | -            |
| Overig                            | 0,0%                         | 0,0% | -               | -          | 12              | 7            |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> |                              |      | <b>159</b>      | <b>284</b> | <b>1.616</b>    | <b>1.611</b> |

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2014 € 159 miljoen (2013: € 284 miljoen), bestaan uit het kortlopende deel van de langlopende schulden en de Euro Comercial Paper.

Ultimo 2014 was voor een boekwaarde van € 1.494 miljoen (nominaal € 1.500 miljoen) onder het EMTN-programma uitgegeven. De onder het EMTN-programma uitgegeven obligaties zijn genoteerd aan de Amsterdamse en de Luxemburgse beurs. Eind 2014 is in het kader van het ECP-programma voor € 153 miljoen aan kortlopende leningen aangetrokken (2013: nihil).

### Achtergestelde leningen

Deze leningen hebben een rentevoet van 8 tot 10%. Deze leningen zijn ten opzichte van andere schuldverplichtingen achtergesteld.

### Looptijden rentedragende verplichtingen

| € miljoen                         | 2014         | 2013         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Minder dan 1 jaar                 | 159          | 284          |
| Tussen 1 en 2 jaar                | 424          | 6            |
| Tussen 2 en 3 jaar                | 5            | 424          |
| Tussen 3 en 4 jaar                | 6            | 5            |
| Tussen 4 en 5 jaar                | 306          | 6            |
| Meer dan 5 jaar                   | 875          | 1.170        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>1.775</b> | <b>1.895</b> |

## Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten

### Vooruitontvangen opbrengsten

| € miljoen                                              | 2014         | 2013         |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>                        | <b>1.555</b> | <b>1.530</b> |
| Ontvangen                                              | 80           | 82           |
| Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening | -63          | -61          |
| Herrubricering en overige mutaties                     | -            | 4            |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                      | <b>1.572</b> | <b>1.555</b> |

Vooruitontvangen opbrengsten hebben betrekking op de bijdragen in aanleg, investeringspremies en subsidies. De amortisatietermijnen van de bijdragen in aanleg, investeringspremies en subsidies zijn gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de betrokken activa (tussen de 10 en 50 jaar).

## Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

### Voorzieningen personeelsbeloningen

| € miljoen                                    | Kortlopend deel |           | Langlopend deel |           | Totaal     |            |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|------------|------------|
|                                              | 2014            | 2013      | 2014            | 2013      | 2014       | 2013       |
| <b>Langetermijnpersoneelsbeloningen</b>      |                 |           |                 |           |            |            |
| Vergoedingen na uitdiensttreding             | 1               | 2         | 1               | 2         | 2          | 4          |
| Overige langetermijnpersoneelsbeloningen     | 12              | 12        | 41              | 39        | 53         | 51         |
| Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening | 13              | 10        | 7               | 12        | 20         | 22         |
| <b>Totaal</b>                                | <b>26</b>       | <b>24</b> | <b>49</b>       | <b>53</b> | <b>75</b>  | <b>77</b>  |
| <b>Kortetermijnpersoneelsbeloningen</b>      |                 |           |                 |           |            |            |
| Kortetermijnpersoneelsbeloningen             | 41              | 41        | -               | -         | 41         | 41         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>            | <b>67</b>       | <b>65</b> | <b>49</b>       | <b>53</b> | <b>116</b> | <b>118</b> |

### Vergoedingen na uitdiensttreding

Alliander kent verschillende pensioen- en pensioenachtige regelingen voor zijn huidige en voormalige medewerkers. Het merendeel van de pensioenverplichtingen is ondergebracht bij het Pensioenfonds ABP. Naast deze hoofdregeling bestaan enkele andere toegezegd-pensioenregelingen en een aantal toegezegde-bijdrageregelingen die qua omvang en belang niet significant zijn. De pensioenregeling van het ABP is een collectieve regeling van meerdere werkgevers. De pensioenregeling is aan te merken als een toegezegd-pensioenregeling. Het evenredige deel van de brutoverplichting, fondsbeleggingen en kosten van uitvoering van de regeling zou derhalve in de jaarrekening van Alliander moeten worden verwerkt. Echter, aangezien Alliander geen toegang heeft tot informatie van het pensioenfonds, wordt deze regeling behandeld als een toegezegde-bijdrageregeling. Ten aanzien van collectieve regelingen van meerdere werkgevers geldt tevens dat ingeval een overeenkomst bestaat waarin wordt bepaald hoe een surplus zal worden uitgekeerd aan de deelnemers of hoe een tekort zal worden gefinancierd, en de regeling administratief wordt verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling, een vordering respectievelijk verplichting moet worden opgenomen die uit de overeenkomst voortvloeit. De resulterende baten of lasten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De pensioenregeling die is ondergebracht bij het Pensioenfonds ABP kent geen overeenkomsten als hiervoor bedoeld. Daarom is geen vordering of verplichting opgenomen. Dit geldt eveneens voor de pensioenen die zijn ondergebracht bij BPF Bouw en het Pensioenfonds voor Metaal en Techniek.

Naar aanleiding van de in 2008 opgetreden verslechtering van dekkingsgraad heeft het ABP in 2009 een herstelplan opgesteld. Jaarlijks voert het ABP aan het begin van het jaar een evaluatie uit over de voortgang van het herstel op basis van het de gerealiseerde dekkingsgraad per eind van het voorgaande jaar. De dekkingsgraad per eind 2014 was 101,1% (2013: 105,9%). De pensioenpremie bedroeg in 2014 21,6% van het pensioengevend salaris. In 2015 bedraagt de pensioenpremie 19,6%. De belangrijkste oorzaak van de daling is het vervallen van de herstelopslag. Dit zorgt voor een daling van de premie van 3%-punt. De overige factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van de premie zijn onder andere:

- De eenmalige kosten voor het verlengen van de duur van bestaande uitkeringen. Deze worden verlengd van 65 jaar naar de nieuwe AOW-leeftijd. Dit is onderdeel van de nieuwe pensioenregeling 2015;
- De ontwikkeling van het deelnemersbestand;
- Stijging levensverwachting.

Sommige factoren zorgen voor een stijging van de premie, andere voor een daling. Alle factoren samen zorgen voor de daling van 2%-punt. Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,5%. De in 2015 te betalen pensioenpremies voor de collectieve regelingen bedragen naar verwachting € 59 miljoen.

Naast de bovenstaande collectieve regelingen voor de pensioenregelingen in Nederland, kent Alliander een tweetal niet-materiële toegezegd-pensioenregelingen bij dochterondernemingen in Duitsland. Deze regelingen worden conform de gewijzigde IAS 19 verwerkt. Dit betekent dat met ingang van 2013 actuariële resultaten en herwaarderingen direct worden verwerkt. Als gevolg van de beperkte bedragen is dit niet zichtbaar in de geconsolideerde jaarrekening.

De vergoedingen na uitdiensttreding betreffen voornamelijk een regeling inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde medewerkers. Deze verplichting is niet bij een pensioenfonds of externe verzekeraar ondergebracht. De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding bedroeg aan het eind van 2014 € 2 miljoen (2013: € 4 miljoen). De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding is als volgt opgebouwd:

## Vergoedingen na uitdiensttreding

| € miljoen                                                                                             | Kortlopend deel |          | Langlopend deel |          | Totaal   |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-----------------|----------|----------|----------|
|                                                                                                       | 2014            | 2013     | 2014            | 2013     | 2014     | 2013     |
| Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers | 1               | 2        | 1               | 2        | 2        | 4        |
| <b>Actuariële waarde per 31 december</b>                                                              | <b>1</b>        | <b>2</b> | <b>1</b>        | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |

## Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

Alliander kent een aantal overige langetermijnpersoneelsbeloningen. De voorziening omvat de volgende soorten uitkeringen:

- Jubileumuitkeringen; deze voorziening dekt de jubileumuitkeringen bij het bereiken van het 10-, 20-, 30-, 40- en 50-jarig dienstverband en de uitkering bij beëindigen van het dienstverband wegens pensionering;
- Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof; deze voorziening dekt de verplichting om gedurende een periode van twee jaar de betrokken medewerker zijn salaris geheel of gedeeltelijk door te betalen;
- Uitkering bij invaliditeit; Alliander is eigen risico drager voor de Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). Deze voorziening dekt de verplichting voor medewerkers van Alliander die geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn geworden;
- Uitkeringen bij werkloosheid; Alliander is eigen risico drager voor de Werkloosheidswet (WW). Indien een medewerker van Alliander werkloos wordt, dan komt de uitkering ten laste van Alliander voor een periode van 3 maanden tot maximaal 38 maanden, afhankelijk van het arbeidsverleden van de betrokkene;
- Werktijdverkorting oudere medewerkers; als gevolg van de wettelijke maatregelen rondom VUT en prepensioen is in de CAO, die in 2005 is afgesloten, een overgangsregeling gecreëerd waarbij oudere medewerkers in de toekomst minder kunnen gaan werken. In onderstaande tabel is de samenstelling van de post overige langetermijnpersoneelsbeloningen weergegeven.

## Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

| € miljoen                                           | Kortlopend deel |           | Langlopend deel |           | Totaal    |           |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                     | 2014            | 2013      | 2014            | 2013      | 2014      | 2013      |
| Jubileumuitkeringen                                 | 2               | 2         | 31              | 27        | 33        | 29        |
| Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit | 5               | 5         | 5               | 6         | 10        | 11        |
| Uitkeringen bij werkloosheid                        | 2               | 2         | 2               | 2         | 4         | 4         |
| Werktijdverkorting                                  | 2               | 2         | 1               | 2         | 3         | 4         |
| Overig                                              | 1               | 1         | 2               | 2         | 3         | 3         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                   | <b>12</b>       | <b>12</b> | <b>41</b>       | <b>39</b> | <b>53</b> | <b>51</b> |

## Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening

Onder de voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties worden opgenomen de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen die worden betaald aan medewerkers van wie de arbeidsrelatie is of waarschijnlijk wordt beëindigd. De uitkeringen en aanvullingen zijn gebaseerd op het Sociaal Plan van Alliander en individuele afspraken. Het Sociaal Plan wordt periodiek onderhandeld en vastgesteld. Gedurende 2014 is een bedrag van € 21 miljoen toegevoegd aan de reorganisatievoorziening (2013: € 16 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2014 € 20 miljoen (2013: € 22 miljoen).

## Mutatieoverzicht langetermijnpersoneelsbeloningen

In onderstaande tabel is het verloop van de voorzieningen voor vergoedingen na uitdiensttreding, de overige langetermijnpersoneelsbeloningen en de ontslagvergoedingen/reorganisatie opgenomen.

## Verloopoverzicht voorzieningen inzake personeelsbeloningen

| € miljoen                                                                                    | Vergoedingen na uitdiensttreding | Overige langetermijnpersoneelsbeloningen | Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening | Totaal    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|
| <b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 1 januari 2013</b>   | <b>5</b>                         | <b>55</b>                                | <b>21</b>                                    | <b>81</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                                                                         |                                  |                                          |                                              |           |
| Vrijval                                                                                      | -                                | -4                                       | -6                                           | -10       |
| Dotatie                                                                                      | -                                | 6                                        | 16                                           | 22        |
| Rentekosten                                                                                  | -                                | 1                                        | -                                            | 1         |
| Uitgekeerde bedragen                                                                         | -2                               | -7                                       | -9                                           | -18       |
| Herwaardering                                                                                | 1                                | -                                        | -                                            | 1         |
| <b>Totaal</b>                                                                                | <b>-1</b>                        | <b>-4</b>                                | <b>1</b>                                     | <b>-4</b> |
| <b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2013</b> | <b>4</b>                         | <b>51</b>                                | <b>22</b>                                    | <b>77</b> |
| <b>Mutaties 2014</b>                                                                         |                                  |                                          |                                              |           |
| Vrijval                                                                                      | -1                               | -3                                       | -12                                          | -16       |
| Dotatie                                                                                      | -                                | 10                                       | 21                                           | 31        |
| Rentekosten                                                                                  | -                                | 1                                        | -                                            | 1         |
| Uitgekeerde bedragen                                                                         | -2                               | -5                                       | -11                                          | -18       |
| <b>Totaal</b>                                                                                | <b>-3</b>                        | <b>3</b>                                 | <b>-2</b>                                    | <b>-2</b> |
| <b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2014</b> | <b>1</b>                         | <b>54</b>                                | <b>20</b>                                    | <b>75</b> |

Hieronder zijn de belangrijkste veronderstellingen weergegeven die bij de bepaling van de voorzieningen zijn gebruikt:

## Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

|                                       | 2014                                        | 2013                                        |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Sterftetabellen                       | generatietafel 2010 - 2060<br>jaarlaag 2014 | generatietafel 2010 - 2060<br>jaarlaag 2013 |
| Disconteringsvoet                     | 0,44%-2,29%                                 | 0,63%-3,49%                                 |
| Verwachte salarisstijging             | 2,5%                                        | 2,5%                                        |
| Verwachte stijging WAO-/WIA-uitkering | 2,0%                                        | 2,0%                                        |

## Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De post kortetermijnpersoneelsbeloningen bedroeg aan het eind van 2014 € 41 miljoen (2013: € 41 miljoen) en betreft alle verplichtingen aan het personeel – met uitzondering van het kortlopende deel van de lange termijnpersoneelsbeloningen – die naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum zullen worden afgewikkeld. Deze post omvat nog te betalen salarissen, vakantiedagen, bonussen en overige nog te betalen personeelslasten.

## Noot 16 Overige voorzieningen

### Overige voorzieningen

| € miljoen                                          | Milieuherstelkosten | Overige voorzieningen | Totaal      |
|----------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>               | <b>7</b>            | <b>67</b>             | <b>74</b>   |
| <b>Mutaties 2013</b>                               |                     |                       |             |
| Dotaties                                           | -                   | 56                    | 56          |
| Onttrekkingen                                      | -                   | -1                    | -1          |
| Herrubricering naar kortlopend                     | -5                  | -                     | -5          |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>-5</b>           | <b>55</b>             | <b>50</b>   |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>             | <b>2</b>            | <b>122</b>            | <b>124</b>  |
| <b>Mutaties 2014</b>                               |                     |                       |             |
| Dotaties                                           | -                   | 2                     | 2           |
| Onttrekkingen                                      | -1                  | -4                    | -5          |
| Vrijval                                            | -1                  | -127                  | -128        |
| Valuta- omrekeningsverschillen en overige mutaties | -                   | 8                     | 8           |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>-2</b>           | <b>-121</b>           | <b>-123</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>             | <b>-</b>            | <b>1</b>              | <b>1</b>    |

De mutaties in overige voorzieningen hebben in het bijzonder betrekking op de reservering in verband met de credit default swap (CDS). In 2014 is sprake van een daling van de negatieve marktwaarde van de CDS met € 8 miljoen ten gunste van het resultaat en € 16 miljoen valutaresultaat ten laste van het resultaat, waardoor de dotatie aan de voorziening in verband met de CDS in totaal € 8 miljoen bedroeg. Eind 2014 is daarnaast een vrijval van de voorziening inzake de CDS verantwoord van € 127 miljoen. Voor een nadere toelichting omtrent de CDS wordt verwezen naar [noot \[8\]](#).

De overige voorzieningen ultimo 2014 bedragen € 1 miljoen en hebben onder meer betrekking op verlieslatende contracten (2013: € 1 miljoen).

## Noot 17 Latente Belastingen

De post latente belastingvorderingen is als volgt opgebouwd:

### Latente belastingvorderingen

| € miljoen                                     | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------------------|------------|------------|
| Verschil in waardering materiële vaste activa | 225        | 245        |
| Fiscaal compensabele verliezen                | -          | 4          |
| Overig                                        | -7         | -5         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>             | <b>218</b> | <b>244</b> |

De post Overig bestaat onder andere uit de verschillen in boekhoudkundige en fiscale waardering van onder andere derivaten en voorzieningen.

## Brutomutatie in de latente belastingvorderingen

| € miljoen                               | Materiële vaste activa | Fiscaal compensabel verlies | Overig    | Totaal     |
|-----------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------|------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>    | <b>280</b>             | <b>55</b>                   | <b>-</b>  | <b>335</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                    |                        |                             |           |            |
| Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen | -                      | -                           | 8         | 8          |
| Realisatie tijdelijke verschillen       | -35                    | -                           | -13       | -48        |
| Realisatie fiscaal compensabel verlies  | -                      | -51                         | -         | -51        |
| <b>Totaal</b>                           | <b>-35</b>             | <b>-51</b>                  | <b>-5</b> | <b>-91</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>  | <b>245</b>             | <b>4</b>                    | <b>-5</b> | <b>244</b> |
| <b>Mutaties 2014</b>                    |                        |                             |           |            |
| Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen | -                      | -                           | -7        | -7         |
| Realisatie tijdelijke verschillen       | -20                    | -                           | 5         | -15        |
| Realisatie fiscaal compensabel verlies  | -                      | -4                          | -         | -4         |
| <b>Totaal</b>                           | <b>-20</b>             | <b>-4</b>                   | <b>-2</b> | <b>-26</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>  | <b>225</b>             | <b>-</b>                    | <b>-7</b> | <b>218</b> |

De post latente belastingvorderingen inzake materiële vaste activa van € 225 miljoen (2013: € 245 miljoen) heeft betrekking op verschillen tussen de boekwaarden in de jaarrekening enerzijds en de met de fiscus overeengekomen boekwaarden per 1 januari 1998, het jaar waarin Alliander belastingplichtig werd, anderzijds. De met de fiscus overeengekomen boekwaarden voor de materiële vaste activa per 1 januari 1998 hebben een afschrijvingsperiode tot maximaal 2030. Realisatie van het tijdelijk verschil dat op deze activa betrekking heeft, spreidt zich dan ook uit tot aan deze datum.

Daarnaast is in het verleden fiscaal de regeling willekeurige afschrijving toegepast, waardoor verschillen zijn ontstaan in de commerciële en fiscale boekwaarde. De daling van de realisatie van tijdelijke verschillen in 2014 ten opzichte van 2013 bij de materiële vaste activa is met name het gevolg van de beëindiging in 2014 van de tijdelijke verruiming van de willekeurige afschrijvingsregeling 2013.

De latente belastingvordering van € 4 miljoen ultimo 2013 die betrekking heeft op het fiscaal compensabel verlies wordt in het boekjaar 2014 volledig gerealiseerd. Het fiscale resultaat over 2014 van de fiscale eenheid Alliander N.V. (alle Nederlandse entiteiten) resulteert in een te betalen vennootschapsbelasting van € 74 miljoen, waarmee de latente belastingvordering is gecompenseerd.

De daling van de latente belastingvordering van € 26 miljoen wordt veroorzaakt door de mutatie latente belastingen in de winst-en-verliesrekening (€ 15 miljoen), het gebruik maken van de voorwaartse verliescompensatie (€ 4 miljoen), alsmede door de mutatie van de latente belastingvordering welke direct via het eigen vermogen is verantwoord (€ 7 miljoen).

Gedurende 2014 hebben er geen aanpassingen van de belastingtarieven voor de vennootschapsbelasting plaatsgevonden. Ultimo 2014 bestaat een niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 9 miljoen (2013: €6 miljoen). Deze heeft betrekking op fiscaal compensabele verliezen met betrekking tot onze activiteiten in Duitsland.



## Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

### Handelsschulden en overige te betalen posten

| € miljoen                                        | 2014       | 2013      |
|--------------------------------------------------|------------|-----------|
| Handelsschulden                                  | 32         | 21        |
| Nog te betalen bedragen aan bouwcontractcliënten | 6          | 5         |
| Overige schulden                                 | 65         | 50        |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                | <b>103</b> | <b>76</b> |

## Noot 19 Leases

### Vorderingen uit hoofde van financiële leases

Alliander heeft per eind 2014 en 2013 geen vorderingen uit hoofde van financiële leases.

### Vorderingen uit hoofde van operationele leases

De niet uit de balans blijvende totale, toekomstige, minimale leaseontvangsten uit hoofde van niet-opzegbare operationele leases zijn als volgt:

### Vorderingen uit hoofde van operationele leases

| € miljoen                     | 2014       | 2013       |
|-------------------------------|------------|------------|
| Binnen 1 jaar                 | 24         | 26         |
| Tussen 1 en 5 jaar            | 99         | 101        |
| Meer dan 5 jaar               | 85         | 68         |
| <b>Totaal per 31 december</b> | <b>208</b> | <b>195</b> |

De operationele leases hebben ultimo 2014 met name betrekking op de verhuur van transformatoren, laadpalen en de onderverhuur van een tweetal warmtenetten aan N.V. Nuon Warmte, onderdeel van N.V. Nuon Energy.

### Leaseverplichtingen

### Verplichtingen uit hoofde van financiële leases

| € miljoen                                                              | Binnen 1 jaar | Tussen 1 en 5 jaar | Meer dan 5 jaar | Totaal     |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------|------------|
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                                      |               |                    |                 |            |
| Toekomstige minimale leaseverplichtingen                               | 10            | 39                 | 223             | 272        |
| Toekomstige financieringslasten op financiële leases                   | -11           | -43                | -73             | -127       |
| <b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b> | <b>-1</b>     | <b>-4</b>          | <b>150</b>      | <b>145</b> |
| <b>Stand per 31 december 2013</b>                                      |               |                    |                 |            |
| Toekomstige minimale leaseverplichtingen                               | 9             | 34                 | 204             | 247        |
| Toekomstige financieringslasten op financiële leases                   | -9            | -37                | -74             | -120       |
| <b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b> | <b>-</b>      | <b>-3</b>          | <b>130</b>      | <b>127</b> |

De verplichtingen uit hoofde van financiële leases ultimo 2014 en ultimo 2013 hebben voornamelijk betrekking op een verplichting betreffende twee cross border leasetransacties.

De totale, toekomstige, minimale leaseverplichtingen uit hoofde van operationele leases zijn als volgt:

## Verplichtingen uit hoofde van operationele leases

| € miljoen                     | 2014      | 2013      |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| Binnen 1 jaar                 | 20        | 20        |
| Tussen 1 en 5 jaar            | 34        | 39        |
| Meer dan 5 jaar               | 2         | -         |
| <b>Totaal per 31 december</b> | <b>56</b> | <b>59</b> |

Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van operationele leases inzake gebouwen en bedrijfsauto's.

## Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

### Rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases

Voor de rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases wordt verwezen naar [noot \[19\]](#) in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

### Investeringsverplichtingen

De uitstaande investeringsverplichtingen en overige inkoopverplichtingen per jaareinde zijn hieronder weergegeven:

#### Investerings- en inkoopverplichtingen

| € miljoen                                             | 2014       | 2013       |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|
| Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa | 125        | 119        |
| Overige inkoopverplichtingen                          | 259        | 234        |
| <b>Totaal per 31 december</b>                         | <b>384</b> | <b>353</b> |

In oktober 2014 heeft Alliander AG met EWV Energie- und Wasserversorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet van de gemeente Waldfeucht met ingang van 1 januari 2015. Hiervoor was mei 2014 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 3 miljoen en is begin januari 2015 voldaan. De looptijd van de overeenkomst bedraagt 20 jaar.

### Voorwaardelijke verplichtingen

Alliander is per balansdatum betrokken bij een aantal rechtszaken voortvloeiend uit reguliere bedrijfsactiviteiten. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar voor € 0,1 miljoen (2013: € 0,1 miljoen) aan bankgaranties afgegeven. Verder had Alliander ultimo 2013 voor € 7 miljoen garanties verstrekt ten behoeve van hypotheek van werknemers. In 2014 zijn deze hypotheekgaranties komen te vervallen.

Ten aanzien van de verkoop van de Spaklerweg is voor een gedeelte van het terrein en de gebouwen overeengekomen dat de gemeente een optierecht heeft tot 1 juli 2020 om dit deel te verkrijgen voor € 13 miljoen (betalingen: 2025 € 6 miljoen en 2028 € 7 miljoen). De levering zou bij uitoefening van de optie plaatsvinden in 2025 en tot die tijd heeft Alliander het vruchtgebruik. De uitoefening van de optie door de gemeente Amsterdam in de toekomst zal naar verwachting niet tot een resultaat effect leiden.

Met betrekking tot de cross border leaseverplichtingen zijn per jaareinde zekerheden afgegeven ter dekking van voorwaardelijke verplichtingen in de vorm van letters of credit ter hoogte van \$ 5 miljoen (2013: \$ 6 miljoen). Voor nadere informatie omtrent de cross border leasetransacties wordt verwezen naar [noot \[3\]](#).

In november 2010 heeft Alliander een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen. In de laatste 2 maanden van 2013 is deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening afgelost. Onder IFRS kwalificeert dit instrument als eigen vermogen. Bij de betaling van de periodieke vergoedingen aan de houders van de in 2010 uitgegeven lening is uitgegaan van aftrekbare kosten voor de vennootschapsbelasting. Tot op heden is met de Belastingdienst geen overeenstemming bereikt omtrent de fiscale behandeling van deze lening en loopt een bezwaarschriftprocedure. De maximale exposure voor Alliander bedraagt tussen de € 20 miljoen en € 30 miljoen. In overleg met externe deskundigen heeft het management besloten hiervoor geen voorziening te verantwoorden.

In januari 2014 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) in een geschil met een andere netbeheerder uitspraak gedaan inzake de definitie van een elektriciteitsaansluiting. Hierbij is geconcludeerd dat bepaalde koppelingen geen aansluitingen waren in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de netbeheerder aan deze partijen geen diensten kon leveren. Per 1 januari 2014 is de Elektriciteitswet 1998 gewijzigd en vallen deze koppelingen alsnog onder de wettelijke definitie van een aansluiting. De uitspraak van het CBb heeft mogelijk gevolgen voor de netbeheerders, waaronder ook Liander en Endinet. Op dit moment is het onzeker of er een verplichting zal ontstaan.

Alliander AG heeft een aantal concessies in Duitsland op grond waarvan zij bepaalde elektriciteits- en gasnetten kan verwerven in bepaalde gebieden in Duitsland. In dit kader is in 2014 overeenstemming bereikt over de aankoop van het gas te Waldfeucht per 1 januari 2015. De realisatie van de aankoop van de resterende netten hangt onder meer af van het verkrijgen van overeenstemming omtrent de aankoopprijs van deze netten. Het betreft op termijn een mogelijke investeringssom van ongeveer € 17 miljoen.

Alliander heeft ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen, de leden van de Raad van Bestuur, de directeuren van werkmaatschappijen en andere bestuurders binnen de Alliander groep een zogenaamde 'Directors and Officers' verzekering tegen aansprakelijkheid afgesloten. Naast deze aansprakelijkheidsverzekering geldt voor de leden van de Raad van Commissarissen eveneens een statutaire vrijwaring. Voor zover mogelijk worden de leden van de Raad van Commissarissen onder specifieke voorwaarden en met strikte beperkingen door Alliander gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun lidmaatschap van de Raad van Commissarissen zouden kunnen worden betrokken.

Alliander vormt samen met zijn Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor zowel de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting (BTW). Uit hoofde hiervan is iedere tot de fiscale eenheid behorende rechtspersoon hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de rechtspersonen die deel uitmaken van de fiscale eenheid. Alliander heeft een vrijwaringverklaring verstrekt aan zijn netbeheerders op basis waarvan hun aansprakelijkheid in dit kader wordt beperkt tot het bedrag dat de netbeheerders zelf verschuldigd zouden zijn indien er geen fiscale eenheid was geweest.

Alliander heeft in het verleden converteerbare achtergestelde leningen afgesloten met de aandeelhouders in verband met afgegeven garanties bij de verkoop van niet-strategische deelnemingen. In 2006 zijn als gevolg van het verstrijken van de looptijd deze leningen vrijgevallen ten gunste van het resultaat en zijn aandelen Alliander uitgegeven. Een aantal garanties heeft echter een onbepaalde looptijd. Indien in de toekomst nog wordt getrokken op de garanties, hebben de betreffende aandeelhouders de plicht (een deel van) de aandelen terug te geven.

In 2006 is als gevolg van de nietigverklaring van een claim een garantievoorziening voor verkoop van deelnemingen vrijgevallen ten gunste van het resultaat en in 2007 zijn als gevolg hiervan aandelen Alliander uitgegeven. De verstrekte garanties hebben een onbepaalde looptijd. In de toekomst kan derhalve mogelijk nog worden getrokken op deze garanties. Alliander kan ook hier de aandeelhouders verplichten (een deel van) de aandelen terug te geven.

## Noot 21 Netto-omzet

### Netto-omzet

| € miljoen                                  | 2014         | 2013         |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
| Transport- en aansluitdienst elektriciteit | 1.008        | 1.057        |
| Transport- en aansluitdienst gas           | 377          | 393          |
| Meetdiensten                               | 158          | 166          |
| Exploitatiebijdragen en overige omzet      | 153          | 128          |
| <b>Totaal</b>                              | <b>1.696</b> | <b>1.744</b> |

De netto-omzet over het boekjaar is ten opzichte van het vorige boekjaar gedaald met € 48 miljoen (3%) naar € 1.696 miljoen. Deze daling is met name het gevolg van lagere gereguleerde transport- en aansluittarieven (€ 65 miljoen) voor zowel elektriciteit als gas en lagere tarieven meetdiensten (€ 8 miljoen) bij een hogere overige gereguleerde omzet (€ 13 miljoen), met name door hogere exploitatiebijdragen. De niet-gereguleerde omzet over 2014 is € 12 miljoen hoger ten opzichte van het vorige boekjaar.

## Noot 22 Overige baten

### Overige baten

| € miljoen                       | 2014       | 2013       |
|---------------------------------|------------|------------|
| Amortisatie bijdragen in aanleg | 63         | 61         |
| Overige bedrijfsopbrengsten     | 78         | 41         |
| <b>Totaal</b>                   | <b>141</b> | <b>102</b> |

De overige baten zijn in het boekjaar 2014 uitgekomen op € 141 miljoen (2013: € 102 miljoen). Deze stijging is in belangrijke mate veroorzaakt door het incidentele resultaat uit de verkoop van aandelen KEMA (€ 40 miljoen). De overige baten hebben verder voornamelijk betrekking op de amortisatie van aansluitbijdragen van onze klanten (€ 63 miljoen) en diverse overige opbrengsten, bestaande uit onder meer ontvangen schadevergoedingen, verhuuropbrengsten, boekwinsten uit verkoop van activa en overige opbrengsten (€ 38 miljoen) en boekwinsten uit verkoop van activa. Voorts zijn in 2014 hieronder verantwoord de bijdrage van Eneco voor de aanloopkosten van CDMA (€ 4 miljoen) van voorgaande jaren en de ontvangen bedragen (€ 5 miljoen) van de ACM in het kader van de uitkomst van geschillen.

### Verkoop belang KEMA

De bijzondere post in 2014 onder de overige baten heeft betrekking op de verkoop van het 25,4% belang in KEMA aan DNV GL Group, inclusief de afwaardering van de hieraan gerelateerde put en call opties. Deze is als volgt verantwoord:

| € miljoen                                         | 2014      |
|---------------------------------------------------|-----------|
| Verkoopprijs                                      | 80        |
| Af: boekwaarde belang                             | 23        |
| <b>Bruto boekwinst</b>                            | <b>57</b> |
| Afwaardering opties                               | 17        |
| <b>Boekwinst voor belastingen (overige baten)</b> | <b>40</b> |
| Vennootschapbelasting                             | 5         |
| <b>Boekwinst na belastingen</b>                   | <b>45</b> |

Ten aanzien van de bruto boekwinst is de deelnemingsvrijstelling van toepassing. Bij de afwaardering van de opties is de hiervoor verantwoorde latentie vrijgevallen ten gunste van het resultaat, zodat per saldo een netto boekwinst op de verkoop van het belang in KEMA is gerealiseerd van € 45 miljoen.

## Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

### Kosten van inkoop en uitbesteed werk

| € miljoen                                     | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------------------|------------|------------|
| Netverliezen                                  | 84         | 72         |
| Kosten transportcapaciteit en -beperkingen    | 150        | 140        |
| Facturatie en inning                          | 9          | 26         |
| Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig | 163        | 178        |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>406</b> | <b>416</b> |

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gedaald met € 10 miljoen naar € 406 miljoen. Deze daling is met name het gevolg van de invoering van het nieuwe marktmodel, waardoor sprake is van lagere kosten voor facturatie en inning (€ 17 miljoen) en inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig (€ 15 miljoen). De daling wordt gedeeltelijk gecompenseerd door gestegen kosten voor netverliezen met € 12 miljoen (met name door positieve effecten van afloop van posities en verrekeningen met betrekking tot voorgaande jaren in 2013 (€ 22 miljoen), gedeeltelijk gecompenseerd door tariefstijgingen (€ 10 miljoen)) en gestegen kosten voor transportcapaciteit en -beperkingen met € 10 miljoen (door hogere in rekening gebrachte tarieven).

## Noot 24 Personeelskosten

### Personeelskosten

| € miljoen                                                                                                                                       | 2014       | 2013       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Salarissen                                                                                                                                      | 344        | 340        |
| Sociale lasten                                                                                                                                  | 41         | 36         |
| Pensioenlasten:<br>- afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld | 47         | 47         |
| Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten                                                                                                         | 8          | 10         |
| Lasten voor overige langetermijnpersoneelsbeloningen                                                                                            | 8          | 3          |
|                                                                                                                                                 | 16         | 13         |
| Overige personeelskosten                                                                                                                        | 17         | 17         |
| <b>Totaal</b>                                                                                                                                   | <b>465</b> | <b>453</b> |

De personeelskosten inzake pensioenen, reorganisaties en overige langetermijnpersoneelsbeloningen luiden als volgt:

## Personeelskosten inzake pensioenen, reorganisaties en overige langetermijnpersoneelsbeloningen

| € miljoen                                                             | Premies<br>collectieve<br>regelingen | Ontslag-/<br>reorganisatie<br>-kosten | Overige<br>langetermijn-<br>personeels-<br>beloningen | <b>Totaal</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|
| <b>2013</b>                                                           |                                      |                                       |                                                       |               |
| Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers | 47                                   | -                                     | -                                                     | 47            |
| Dotatie voorziening                                                   | -                                    | 16                                    | 6                                                     | 22            |
| Vrijval voorziening                                                   | -                                    | -6                                    | -4                                                    | -10           |
| Rentekosten                                                           | -                                    | -                                     | 1                                                     | 1             |
| <b>Totaal 2013</b>                                                    | <b>47</b>                            | <b>10</b>                             | <b>3</b>                                              | <b>60</b>     |
| <b>2014</b>                                                           |                                      |                                       |                                                       |               |
| Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers | 47                                   | -                                     | -                                                     | 47            |
| Dotatie voorziening                                                   | -                                    | 21                                    | 10                                                    | 31            |
| Vrijval voorziening                                                   | -                                    | -13                                   | -3                                                    | -16           |
| Rentekosten                                                           | -                                    | -                                     | 1                                                     | 1             |
| <b>Totaal 2014</b>                                                    | <b>47</b>                            | <b>8</b>                              | <b>8</b>                                              | <b>63</b>     |

Een toelichting op de reorganisatiekosten is opgenomen onder [noot \[15\]](#) voorzieningen personeelsbeloningen.

Voor de nadere toelichting op de overige lange termijn personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting opgenomen onder [noot \[15\]](#). De externe personeelskosten bedragen € 118 miljoen (2013: € 107 miljoen) en betreffen inhuur van derden ten behoeve van projecten en openstaande vacatures.

Het aantal medewerkers in dienst, gebaseerd op een 38-urige werkweek (fte's), was:

### Medewerkers in dienst (fte)

|                                                       | <b>2014</b> | <b>2013</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten</b> |             |             |
| - gemiddeld voor het jaar                             | 5.907       | 5.878       |
| - per 31 december                                     | 5.866       | 5.948       |
| - aantal medewerkers buiten Nederland                 | 151         | 151         |

## WNT

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. In deze nieuwe wet zijn regels vastgelegd over de maximale bezoldiging van bestuurders en topfunctionarissen in de (semi)publieke sector. Jaarlijks wordt de WNT-norm vastgesteld in een ministeriële regeling.

### Rapportage WNT

De WNT is van toepassing op de netbeheerders Liander N.V. en Endinet B.V.. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van bestuurders en topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over bezoldiging van overige (interne en externe) functionarissen en ontslagvergoedingen die in het verslagjaar boven een gestelde norm uitkomen. In de separate jaarberichten van beide netbeheerders, die in het tweede kwartaal van 2015 zullen worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten die op de netbeheerders van toepassing zijn.

## Bestuurdersbeloningen

Het Remuneratierapport omvat het beloningsbeleid, de uitvoering van het beloningsbeleid en de beloning van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen. Deze drie paragrafen zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Corporate governance' van ons jaarverslag 2014. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld.

### Overzicht totaal bruto inkomen ten laste van het boekjaar

| € duizend                  | Vast salaris |            | Korte termijn variabele beloningen |            | Lange termijn variabele beloningen |           | Totaal     |            |
|----------------------------|--------------|------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|-----------|------------|------------|
|                            | 2014         | 2013       | 2014                               | 2013       | 2014                               | 2013      | 2014       | 2013       |
| P.C. Molengraaf            | 231          | 229        | 42                                 | 69         | 69                                 | 51        | 342        | 349        |
| M.R. van Lieshout          | 218          | 215        | 39                                 | 65         | 65                                 | 48        | 322        | 328        |
| I.D. Thijssen <sup>1</sup> | 160          | -          | -                                  | -          | -                                  | -         | 160        | -          |
| <b>Totaal</b>              | <b>609</b>   | <b>444</b> | <b>81</b>                          | <b>134</b> | <b>134</b>                         | <b>99</b> | <b>824</b> | <b>677</b> |

1. Vanaf 1 maart 2014

Het vaste salaris betreft de werkelijke uitbetaling per jaar, zonder reserveringen voor andere beloningsvormen. De korte termijn variabele beloning betreft het bedrag wat is verdiend over het verslagjaar. De lange termijn variabele beloning betreft een vergoeding die is verdiend over een periode van drie jaar. Ultimo 2014 is de lange termijn variabele beloning over de periode 2012 – 2014 vastgesteld. Voor het verslagjaar 2013 betrof dit de periode 2011 – 2013.

### Overzicht pensioenpremies

| € duizend                  | 2014       | 2013      |
|----------------------------|------------|-----------|
| P.C. Molengraaf            | 41         | 43        |
| M.R. van Lieshout          | 39         | 40        |
| I.D. Thijssen <sup>1</sup> | 28         | -         |
| <b>Totaal</b>              | <b>108</b> | <b>83</b> |

1. Vanaf 1 maart 2014

### Sociale lasten en overige beloningselementen

| € duizend                  | 2014 <sup>2</sup> | 2013 <sup>2</sup> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| P.C. Molengraaf            | 57                | 58                |
| M.R. van Lieshout          | 57                | 56                |
| I.D. Thijssen <sup>1</sup> | 9                 | -                 |
| <b>Totaal</b>              | <b>123</b>        | <b>114</b>        |

1. Vanaf 1 maart 2014

2. Hierin is begrepen de crisishetfing, totaal € 64.000 voor 2014 en € 62.000 voor 2013, als gevolg van de Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013.

Naast de normaal voor de vennootschap geldende sociale lasten en premies hebben de leden van de Raad van Bestuur aanspraak op een werkgeversbijdrage in de premie van de collectieve ziektekostenverzekering, premies in het kader van persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden, een representatievergoeding, het gebruik van een dienstauto en de crisishetfing.



## Beloning Raad van Commissarissen

| € duizend                       | 2014         | 2013         |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| E.M. d'Hondt, voorzitter        | 17,3         | 21,1         |
| F.C.W. Briët                    | 30,9         | 30,6         |
| Mw. J.B. Irik <sup>1</sup>      | -            | 7,0          |
| Mw. J.G. van der Linde          | 11,5         | 15,5         |
| Mw. J.W.E. Spies <sup>2</sup>   | 11,0         | 8,7          |
| Mw. A.P.M. van der Veer-Vergeer | 28,4         | 28,0         |
| J.C. van Winkelen               | 30,9         | 30,6         |
| <b>Totaal</b>                   | <b>130,0</b> | <b>141,5</b> |

1. Met ingang van 27 maart 2013 afgetreden
2. Met ingang van 15 december 2014 afgetreden

De verschillen in beloning hangen mede samen met de duur dat individuele commissarissen hun functie hebben bekleed en/of er sprake was van toepasbaarheid van de WNT.

## Noot 25 Overige bedrijfskosten

### Overige bedrijfskosten

| € miljoen                        | 2014       | 2013       |
|----------------------------------|------------|------------|
| Dotaties / vrijval voorzieningen | -80        | 9          |
| Huisvesting en transport         | 18         | 18         |
| Huren, leasen en pachten         | 43         | 51         |
| Stafdiensten en ICT              | 56         | 46         |
| Precario en overige belastingen  | 81         | 60         |
| Overig                           | 41         | 63         |
| <b>Totaal</b>                    | <b>159</b> | <b>247</b> |

Het bedrag van € 80 miljoen bestaat uit de vrijval van de voorziening (€ 127 miljoen) samenhangend met de CDS en de mutatie in de waardering van de CDS (€ 47 miljoen negatief). Voor een nadere toelichting omtrent deze waardemutatie zie [noot \[8\]](#).

In de post huren, leasen en pachten zit een bedrag begrepen van € 22 miljoen aan minimale leasebetalingen. De kosten van precario en overige belastingen bedragen in 2014 € 81 miljoen ten opzichte van € 60 miljoen in 2013. Stijging van de kosten met € 21 miljoen is het gevolg van precarioheffing door diverse nieuwe gemeenten gedurende 2014 alsmede hogere in rekening gebrachte tarieven. De overige bedrijfskosten dalen met € 22 miljoen als gevolg van gerealiseerde kostenbesparingen door minder uitgevoerde projecten en een afname van de organisatiekosten.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

### Accountantskosten

| € miljoen                                 | 2014       | 2013       |
|-------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Aard van de werkzaamheden</b>          |            |            |
| onderzoek van jaarrekening en jaarverslag | 0,7        | 0,7        |
| andere assurancewerkzaamheden             | 0,4        | 0,7        |
| <b>Totaal</b>                             | <b>1,1</b> | <b>1,4</b> |

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2014, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

## Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

### Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

| € miljoen                                   | Bedrijfs-<br>gebouwen en<br>-terreinen | Netwerken  | Overig     | Totaal     |
|---------------------------------------------|----------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>2014</b>                                 |                                        |            |            |            |
| Afschrijvingen                              | 5                                      | 235        | 91         | 331        |
| Desinvesteringen                            | 5                                      | 12         | 12         | 29         |
| (Terugname) bijzondere waardeverminderingen | -5                                     | -          | -1         | -6         |
| <b>Totaal 2014</b>                          | <b>5</b>                               | <b>247</b> | <b>102</b> | <b>354</b> |
| <b>2013</b>                                 |                                        |            |            |            |
| Afschrijvingen                              | 6                                      | 227        | 91         | 324        |
| Desinvesteringen                            | -                                      | 17         | 9          | 26         |
| (Terugname) bijzondere waardeverminderingen | 6                                      | 1          | -          | 7          |
| <b>Totaal 2013</b>                          | <b>12</b>                              | <b>245</b> | <b>100</b> | <b>357</b> |

In 2014 hebben er bijzondere waardevermeerderingen plaatsgevonden ter waarde van € 6 miljoen (2013: waardevermindering van € 7 miljoen). Dit betreft het terugnemen van in 2013 genomen impairments voor gebouwen en terreinen op de Spaklerweg (zie [noot \[33\]](#)) en op een warmtetransportleiding (zie [noot \[3\]](#)). Onder de desinvesteringen zijn begrepen de versnelde afschrijvingen van buiten gebruik gestelde activa. In de kolom Overig is de afschrijving op de immateriële vaste activa verantwoord.

## Noot 27 Financiële baten

### Financiële baten

| € miljoen                                         | 2014      | 2013      |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's | 1         | 1         |
| Reële waardeverandering put optie KEMA            | -         | 6         |
| Reële waardeverandering call optie KEMA           | -         | 7         |
| Overige financiële baten                          | 10        | 9         |
| Valuta-omrekeningsverschillen                     | 39        | 20        |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>50</b> | <b>43</b> |

De overige financiële baten hebben voornamelijk betrekking op de cross border leasecontracten gerelateerde voor verkoop beschikbare financiële activa [\[noot 6\]](#).

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor verkoop beschikbare financiële activa [\[noot 6\]](#).

De put en de call optie inzake Kema zijn gedurende 2014 afgewikkeld. Voor een verdere toelichting omtrent de afwikkeling van deze opties wordt verwezen naar [noot \[22\]](#).

## Noot 28 Financiële lasten

### Financiële lasten

| € miljoen                     | 2014        | 2013        |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Leningen van derden           | -79         | -79         |
| Geactiveerde bouwrente        | 3           | -           |
| Reële waardeverandering swaps | -1          | -5          |
| Valuta-omrekeningsverschillen | -54         | -15         |
| Overige financiële lasten     | -12         | -13         |
| <b>Totaal</b>                 | <b>-143</b> | <b>-112</b> |

De financiële lasten worden met € 3 miljoen verlaagd door geactiveerde bouwrente inzake de nieuwbouw van de locatie in Duiven (€ 2 miljoen, 4,0% rente) en de aanleg van een warmteleiding door Indigo (€ 1 miljoen, 6,0% rente). In 2013 waren er geen kwalificerende activa waarvoor activering van bouwrente noodzakelijk is gebleken.

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor verkoop beschikbare financiële activa [noot.6] en de financial lease verplichting [noot.19].

De overige financiële lasten zijn voornamelijk gerelateerd aan de financial lease verplichting [noot.19]. Daarnaast zijn onder de overige financiële lasten tevens de kosten voor letters of credit en kredietfaciliteiten verantwoord.

## Noot 29 Belastingen

### Belastingen

| € miljoen                   | 2014       | 2013        |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Belastinglast               | -79        | -54         |
| Mutatie latente belastingen | -15        | -48         |
| <b>Totaal</b>               | <b>-94</b> | <b>-102</b> |

De belastinglast van € 79 miljoen bestaat uit een last van € 78 miljoen over het boekjaar 2014 alsmede een kleine aanpassing op voorgaande jaren van € 1 miljoen.

De vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat 2014 van de fiscale eenheid Alliander N.V. bedraagt € 74 miljoen. Dit is het saldo van de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat 2014 (€ 78 miljoen) en de berekende vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord (minus € 4 miljoen). Het restant van de latente belastingvordering (€ 4 miljoen) kan met de verschuldigde vennootschapsbelasting ad € 74 miljoen worden verrekend.

Voor een nadere specificatie van de post Mutatie latente belastingen wordt verwezen naar [Noot \[17\]](#).

Onderstaande tabel geeft de aansluiting weer tussen het tarief voor de vennootschapsbelasting in Nederland en de effectieve belastingdruk:

## Reconciliatie effectieve belastingdruk

| %                                   | 2014        | 2013        |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Belastingtarief in Nederland</b> | <b>25,0</b> | <b>25,0</b> |
| Effect van:                         |             |             |
| Boekwinst verkoop deelneming        | -3,4        | -           |
| Overige permanente verschillen      | 0,8         | 1,3         |
| <b>Effectieve belastingdruk</b>     | <b>22,4</b> | <b>26,3</b> |

De lagere effectieve druk in 2014 wordt veroorzaakt doordat over de boekwinst die is behaald met de verkoop van de deelneming KEMA geen vennootschapsbelasting is verschuldigd. Het niet gewaardeerde verlies van Alliander AG, een aanpassing op basis van de ingediende aangifte 2013 en fiscaal niet aftrekbare kosten hebben een opwaarts effect op de effectieve druk.

## Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

### Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2014 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 623 miljoen (2013: € 683 miljoen). De daling ten opzichte van 2013 met € 60 miljoen wordt met name veroorzaakt door een daling van het bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten en fair value mutaties (€ 70 miljoen), onder meer een gevolg van de daling van de gereguleerde tarieven.

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2014 € 410 miljoen en is hiermee € 83 miljoen lager ten opzichte van 2013. De per saldo lagere uitgaande kasstroom wordt met name veroorzaakt door de positieve kasstromen als gevolg van de verkoop van de belangen in deelnemingen KEMA aan DNV GL Group (€ 80 miljoen) en CDMA Utilities aan Eneco (€ 4 miljoen).

De kasstroom met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa bedraagt € 570 miljoen en is hiermee gelijk aan 2013 (€ 570 miljoen). De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedraagt in 2014 € 80 miljoen en is hiermee eveneens nagenoeg gelijk aan vorig jaar (€ 82 miljoen).

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2014 bedraagt € 201 miljoen negatief (2013: € 135 negatief). De negatieve kasstroom wordt met name veroorzaakt door de aflossing van EMTN-leningen (€ 276 miljoen) en dividenduitkering (€ 125 miljoen) terwijl de aangetrokken Euro Commercial Paper (ECP)-financiering (€ 153 miljoen) en ontvangsten uit kortlopend uitgezette deposito's (€ 75 miljoen) de kasstroom positief beïnvloedt.

## Noot 31 Vergunningen

Liander Infra West N.V. en Liander Infra Oost N.V., beide 100%-dochterondernemingen van Liander, zijn eigenaar van netten voor het transport van elektriciteit en gas in Nederland. Overeenkomstig de Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en de Gaswet (G-wet) hebben deze dochterondernemingen Liander aangewezen als netbeheerder van hun elektriciteits- en gasnetten voor een periode van 10 jaar (expiratedatum: 9 juni 2024). Liander voert de taken uit overeenkomstig de E- en G-wet. Aan de door de Minister van Economische Zaken op 2 mei 2014 gegeven instemming met de aanwijzing van Liander tot netbeheerder is de voorwaarde verbonden dat Alliander N.V. haar statuten aanpast zodat uiterlijk op 31 mei 2015 wordt voldaan aan artikel 11 van de Elektriciteitswet 1998 en aan artikel 3 van de Gaswet. Deze statutenwijziging is in voorbereiding en zal ter goedkeuring worden voorgelegd aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 8 april 2015. Endinet B.V. is eigenaar van het regionale elektriciteitsnet in Eindhoven. Endinet is ook eigenaar van het regionale gasnet in Eindhoven en in de regio's Eindhoven en Oost-Brabant. Endinet B.V. is overeenkomstig de E- en G-wet aangewezen als netbeheerder van deze elektriciteits- en gasnetten (expiratedatum 13 december 2020).

## Noot 32 Verbonden partijen

Als houder van 45% van de aandelen in Alliander heeft de provincie Gelderland invloed van betekenis op de vennootschap, op grond waarvan de provincie wordt aangemerkt als een verbonden partij. De resterende aandelen worden ultimo 2014 gehouden door 55 aandeelhouders, geen van allen een verbonden partij.

De Alliander-groep heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen. Transacties met deze partijen, waarvan sommige significant zijn, worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die welke bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen.

Met verbonden partijen zijn de volgende transacties gedaan uit hoofde van inkoop en verkoop van goederen en diensten:

### Transacties met verbonden partijen

| € miljoen                                    | 2014      | 2013       |
|----------------------------------------------|-----------|------------|
| <b>Verkoop van goederen en diensten aan:</b> |           |            |
| Deelnemingen                                 | 2         | 3          |
| Joint ventures                               | 71        | 67         |
| <b>Totaal</b>                                | <b>73</b> | <b>70</b>  |
| <b>Inkoop van goederen en diensten van:</b>  |           |            |
| Deelnemingen                                 | 7         | 11         |
| Joint ventures                               | 89        | 89         |
| <b>Totaal</b>                                | <b>96</b> | <b>100</b> |

De transacties met de provincie Gelderland worden niet in het overzicht weergegeven als gevolg van de vrijstelling die daarvoor van toepassing is voor verbonden partijen die overheid zijn. Er zijn geen transacties van betekenis uitgevoerd met personen die als verbonden partij kunnen worden aangemerkt. Per eind 2014 heeft Alliander een vordering van € 18 miljoen (2013: € 18 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen en een verplichting van € 27 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit met verbonden partijen (2013: € 8 miljoen).

## Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

De activa aangehouden voor verkoop heeft ultimo 2014 betrekking op een hoogspanningsnet in midden Nederland (€ 9 miljoen). Ultimo 2013 had deze balanspost betrekking op een deel van de gebouwen en terrein aan de Spaklerweg te Amsterdam (€ 13 miljoen) en op een hoogspanningsnet in midden Nederland (€ 9 miljoen). Deze activa zijn onderdeel van het segment Netbeheerder Liander.

Ten aanzien van de Spaklerweg is in 2013 op hoofdlijnen overeenstemming bereikt met de gemeente Amsterdam omtrent de verkoop van een deel van de gebouwen en het terrein in 2014. De boekwaarde van het te verkopen deel bedraagt € 19 miljoen. De verkoopprijs wordt echter pas in gedeelten vanaf 2020 en latere jaren ontvangen, zodat de boekwaarde (contante waarde) van deze verkoopprijs ultimo 2013 € 13 miljoen bedraagt. Hierbij is een disconteringsvoet gehanteerd van 3,75%. Op basis hiervan is in 2013 een bedrag van € 6 miljoen ten laste van de bijzondere waardeverminderingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

In september 2014 heeft de levering van een deel van de gebouwen en het terrein plaatsgevonden en is een langlopende rentedragende vordering van € 17 miljoen op de gemeente Amsterdam verantwoord. Daarnaast is met name op basis van een aangepaste disconteringsvoet een bedrag van € 5 miljoen ten gunste van de bijzondere waardeverminderingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De verwachte verkoop van een 150kV hoogspanningsnet is nog een gevolg van de wettelijke verplichting waarbij de regionale netbeheerders de hoogspanningsnetten van 110kV en hoger dienen over te dragen aan de landelijke netbeheerder TenneT. De vertraging werd onder meer veroorzaakt door uitgevoerde en af te ronden verleggingsactiviteiten.

Bij beide transacties zijn geen langlopende verplichtingen die samenhangen met de vaste activa aangehouden voor verkoop.

In zowel 2014 en 2013 is geen sprake van beëindigde bedrijfsactiviteiten.

## Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten

### Algemeen

De volgende financiële risico's kunnen worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het marktrisico wordt gedefinieerd als het risico van een verlies als gevolg van een negatieve verandering van marktprijzen. Alliander staat hoofdzakelijk bloot aan een commodity prijsrisico en aan valuta- en interestrisico. Het kredietrisico is het risico dat voortkomt uit het in gebreke blijven van tegenpartijen waarmee handels- en verkooptransacties worden aangegaan. Het liquiditeitsrisico is het risico dat de onderneming niet in staat zal zijn om te voldoen aan zijn betalingsverplichtingen.

Deze noot geeft informatie over de bovengenoemde financiële risico's waaraan Alliander is blootgesteld, de doelstellingen en het beleid betreffende de beheersing van risico's uit hoofde van financiële instrumenten, alsmede het beheer van kapitaal. Nadere kwantitatieve toelichtingen worden gegeven in de diverse voetnoten in de geconsolideerde jaarrekening.

### Marktrisico

Alliander is onderhevig aan de volgende potentiële marktrisico's:

- commodity prijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen; dit betreft met name de inkoop van netverliezen;
- valutarisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van fluctuaties van valutakoersen;
- interestrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes.

Alliander dekt marktrisico's af door middel van de aan- en verkoop van derivaten. Alliander tracht de volatiliteit in de winst-en-verliesrekening zoveel mogelijk te beperken door het toepassen van hedge-accounting. Alle transacties worden uitgevoerd binnen de richtlijnen zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

## Commodity prijsrisico

Voor wat betreft de inkoop van netverliezen is Alliander gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, waaronder maar niet uitsluitend: elektriciteit en groencertificaten.

## Valutarisico

### Algemeen

Alliander loopt valutarisico op inkopen, liquide middelen, opgenomen leningen en overige balansposities die luiden in een andere valuta dan de euro. De valutarisico's bestaan uit transactierisico's. Dit betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. Valutarisico's bestaan ultimo 2014 hoofdzakelijk uit hoofde van balansposities in US-dollars en Britse ponden. Genoemde risico's worden zoveel mogelijk afgedekt.

Dochterondernemingen rapporteren valutaposities en -risico's aan de Treasury-afdeling binnen Alliander. Deze posities en risico's worden voornamelijk 'back-to-back' ingedekt bij externe tegenpartijen door middel van spot- en valutatermijncontracten.

### Blotstelling aan valutarisico en gevoeligheidsanalyse

De blotstelling van Alliander aan valutarisico gebaseerd op nominale waarden is opgenomen in de volgende tabel. Deze tabel geeft weer wat een mogelijke stijging of daling van de waarde van vreemde valuta's ten opzichte van de euro, indien alle andere omstandigheden ongewijzigd blijven, voor een effect zou hebben op de financiële baten en lasten en op het vermogen van Alliander, voor belasting. Hierbij is rekening gehouden met de ter afdekking van het valutarisico afgesloten derivaten. De effecten op vermogen en resultaat zijn berekend tegen balanskoers. Alliander is met name werkzaam in Nederland en voor een klein gedeelte in Duitsland en loopt derhalve over haar operationele activiteiten geen valutarisico. Niet operationele risico's in dit kader betreffen ultimo 2014 de in de jaarrekening vermelde beleggingen en verplichtingen behorende bij twee cross border leasecontracten alsmede de eind 2014 aangetrokken ECP financiering.

De in het hierna genoemde overzicht opgenomen bedragen in US-dollars hebben betrekking op de in 2008 aangekochte DePfa-notes in het kader van de herstructurering van de beleggingsportefeuille behorende bij een tweetal cross border leasecontracten. Het valutarisico van de aankoop van deze notes in US-dollars is afgedekt door middel van een valutatermijncontract. Er wordt overigens betreffende deze valutaderivaten geen hedge-accounting toegepast. Voorts heeft Liander in de balans beleggingen en verplichtingen opgenomen in US-dollars inzake twee CBL-contracten. Uit de tabel valt af te leiden dat valutarisico's geen direct effect hebben op de eigen vermogenspositie. Alle valuta-omrekeningverschillen worden via het resultaat verwerkt.

In 2014 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in Britse ponden. Ook deze positie is afgedekt middels valutatermijncontracten. De valuta-omrekeningverschillen worden via het resultaat verwerkt en hebben geen effect op de eigen vermogenspositie.



## Gevoeligheidsanalyse valutarisico

|                                                         | Posities    | Resultaat                               |                                           | Eigen vermogen                          |                                           |
|---------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                         |             | Daling van 10% ten opzichte van de euro | Stijging van 10% ten opzichte van de euro | Daling van 10% ten opzichte van de euro | Stijging van 10% ten opzichte van de euro |
| € miljoen                                               |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
| <b>Per 31 december 2014</b>                             |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
| Totale risicopositie in USD                             | 158         | -18                                     | 14                                        | -                                       | -                                         |
| Totale afgedekte risico's in USD                        | -158        | 18                                      | -14                                       | -                                       | -                                         |
| <b>Gevoeligheid kasstroom in USD (netto)</b>            |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
|                                                         | -           | -                                       | -                                         | -                                       | -                                         |
| Totale risicopositie in GBP                             | 155         | -17                                     | 14                                        | -                                       | -                                         |
| Totale afgedekte risico's in GBP                        | -155        | 17                                      | -14                                       | -                                       | -                                         |
| <b>Gevoeligheid kasstroom in GBP (netto)</b>            |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
|                                                         | -           | -                                       | -                                         | -                                       | -                                         |
| Totale risicopositie in vreemde valuta                  | <b>313</b>  | <b>-35</b>                              | <b>28</b>                                 | -                                       | -                                         |
| Afdekkingsinstrumenten in vreemde valuta                | <b>-313</b> | <b>35</b>                               | <b>-28</b>                                | -                                       | -                                         |
| <b>Gevoeligheid kasstroom in vreemde valuta (netto)</b> |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
|                                                         | -           | -                                       | -                                         | -                                       | -                                         |
| <b>Per 31 december 2013</b>                             |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
| Totale risicopositie in USD                             | 139         | -15                                     | 13                                        | -                                       | -                                         |
| Totale afgedekte risico's in USD                        | -139        | 15                                      | -13                                       | -                                       | -                                         |
| <b>Gevoeligheid kasstroom in USD (netto)</b>            |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
|                                                         | -           | -                                       | -                                         | -                                       | -                                         |
| Totale risicopositie in vreemde valuta                  | <b>139</b>  | <b>-15</b>                              | <b>13</b>                                 | -                                       | -                                         |
| Afdekkingsinstrumenten in vreemde valuta                | <b>-139</b> | <b>15</b>                               | <b>-13</b>                                | -                                       | -                                         |
| <b>Gevoeligheid kasstroom in vreemde valuta (netto)</b> |             |                                         |                                           |                                         |                                           |
|                                                         | -           | -                                       | -                                         | -                                       | -                                         |

De volgende belangrijke wisselkoers was van toepassing per balansdatum:

## Valutakoersen

|     | 2014 | 2013 |
|-----|------|------|
| EUR |      |      |
| USD | 1,21 | 1,38 |
| GBP | 0,78 | -    |

## Interestrисico

### Algemeen

In de volgende tabel wordt inzicht gegeven in de mate waarin Alliander is blootgesteld aan wijzigingen in de interestpercentages voor financiële instrumenten. De tabel toont de effectieve rente per balansdatum, alsmede de vervaldatum of - indien eerder - de contractuele renteherzieningsdatum.

Alliander heeft ultimo 2014 en 2013 geen renteswaps uitstaan.

## Vervaldatum of eerdere contractuele renteherzieningsdatum

| € miljoen                                             | Effectief rente-percentage | Variabel/vastrentend | Boekwaarden       |             |                 | Totaal        |
|-------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|-------------|-----------------|---------------|
|                                                       |                            |                      | Minder dan 1 jaar | 1-5 jaar    | Meer dan 5 jaar |               |
| <b>Per 31 december 2014</b>                           |                            |                      |                   |             |                 |               |
| <b>Activa</b>                                         |                            |                      |                   |             |                 |               |
| Voor verkoop beschikbare en overige financiële activa | 2,54%                      | Vast / variabel      | 159               | -           | 200             | <b>359</b>    |
| Leningen en vorderingen                               |                            |                      | 26                | 23          | 19              | <b>68</b>     |
| Liquide middelen                                      |                            | Variabel             | 167               | -           | -               | <b>167</b>    |
| <b>Totaal activa</b>                                  |                            |                      | <b>352</b>        | <b>23</b>   | <b>219</b>      | <b>594</b>    |
| <b>Opgenomen leningen</b>                             |                            |                      |                   |             |                 |               |
| Achtergestelde leningen                               | 8,6%                       | Vast                 | -5                | -22         | -68             | <b>-95</b>    |
| Onderhandse en groenleningen                          | 2,9%                       | Vast                 | -1                | -20         | -               | <b>-21</b>    |
| Euro Medium Term Notes                                | 3,9%                       | Vast                 | -                 | -399        | -1.095          | <b>-1.494</b> |
| Euro Commercial Paper                                 | 0,6%                       | Vast                 | -153              | -           | -               | <b>-153</b>   |
| Banken                                                | 0,6%                       | Vast                 | -                 | -           | -               | <b>-</b>      |
| Overig                                                |                            | Variabel             | -                 | -           | -12             | <b>-12</b>    |
| Financiële leaseverplichtingen                        | 6,6%                       | Vast                 | 1                 | 4           | -150            | <b>-145</b>   |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                          |                            |                      | <b>-158</b>       | <b>-437</b> | <b>-1.325</b>   | <b>-1.920</b> |
| <b>Per 31 december 2013</b>                           |                            |                      |                   |             |                 |               |
| <b>Activa</b>                                         |                            |                      |                   |             |                 |               |
| Voor verkoop beschikbare en overige financiële activa | 2,84%                      | Vast / variabel      | -                 | 136         | 161             | <b>297</b>    |
| Leningen en vorderingen                               |                            |                      | 102               | 20          | 3               | <b>125</b>    |
| Liquide middelen                                      |                            | Variabel             | 155               | -           | -               | <b>155</b>    |
| <b>Totaal activa</b>                                  |                            |                      | <b>257</b>        | <b>156</b>  | <b>164</b>      | <b>577</b>    |
| <b>Opgenomen leningen</b>                             |                            |                      |                   |             |                 |               |
| Achtergestelde leningen                               | 8,8%                       | Vast                 | -4                | -26         | -66             | <b>-96</b>    |
| Onderhandse en groenleningen                          | 3,0%                       | Vast                 | -1                | -20         | -               | <b>-21</b>    |
| Euro Medium Term Notes                                | 3,9%                       | Vast                 | -277              | -399        | -1.093          | <b>-1.769</b> |
| Banken                                                | 8,2%                       | Vast                 | -2                | -           | -               | <b>-2</b>     |
| Overig                                                |                            | Variabel             | -                 | -           | -7              | <b>-7</b>     |
| Financiële leaseverplichtingen                        | 6,6%                       | Vast                 | -                 | 3           | -130            | <b>-127</b>   |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                          |                            |                      | <b>-284</b>       | <b>-442</b> | <b>-1.296</b>   | <b>-2.022</b> |

## Gevoeligheidsanalyse

### Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot reële waarde voor vastrentende activa en verplichtingen

Alliander heeft geen vastrentende financiële activa en verplichtingen die tegen reële waarde via het resultaat worden verwerkt.

### Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot kasstromen voor variabel rentende activa en verplichtingen

Een wijziging van 100 basispunten in de rentetarieven per 31 december 2014 zou, indien alle andere omstandigheden ongewijzigd blijven, een effect voor belasting hebben op het vermogen en op het resultaat op jaarbasis (financiële baten en lasten) van Alliander zoals in onderstaande tabel weergegeven.

## Gevoeligheidsanalyse interestrisico

| € miljoen                             | Posities   | Resultaat                  |                              | Eigen vermogen             |                              |
|---------------------------------------|------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|
|                                       |            | Daling van 100 basispunten | Stijging van 100 basispunten | Daling van 100 basispunten | Stijging van 100 basispunten |
| <b>31 december 2014</b>               |            |                            |                              |                            |                              |
| Variabel rentende instrumenten        | 184        | -2                         | 2                            | 1                          | -1                           |
| <b>Gevoeligheid kasstroom (netto)</b> | <b>184</b> | <b>-2</b>                  | <b>2</b>                     | <b>1</b>                   | <b>-1</b>                    |
| <b>31 december 2013</b>               |            |                            |                              |                            |                              |
| Variabel rentende instrumenten        | 236        | -2                         | 2                            | 2                          | -2                           |
| <b>Gevoeligheid kasstroom (netto)</b> | <b>236</b> | <b>-2</b>                  | <b>2</b>                     | <b>2</b>                   | <b>-2</b>                    |

## Afdekkingstransacties

### Reële waardeafdekking

Om risico's op schommelingen in de reële waarde van financiële activa en/of verplichtingen, alsmede vaststaande toezeggingen geheel of ten dele af te dekken, heeft Alliander in voorgaande jaren gebruik gemaakt van derivaten.

Met behulp van een aantal renteswaps werd bewerkstelligd dat een deel van de vastrentende obligatielening, uitgegeven in 2004, werd omgezet in een variabel rentende lening. Veranderingen in de marktwaarde van deze lening, alsmede van de swaps die waren aangewezen ter afdekking, werden tot 2007 in de financiële baten en lasten verantwoord. Na het afwickelen van deze reële waardeafdekking in 2007 wordt het in de fair value hedgereserve opgenomen verlies over de resterende looptijd van deze lening (tot eind 2014) geamortiseerd voor zover deze lening niet is afgelost.

### Kasstroomafdekking

Alliander heeft in het verleden Euro Medium Term Notes uitgegeven. In de fase voorafgaand aan het afsluiten van de Medium Term Notes in 2004 heeft Alliander de risico's uit hoofde van de toekomstige interestbetalingen afgedekt door middel van renteswaps. Deze swaps waren aangemerkt als kasstroomafdekking. Vanaf het moment dat de leningen zijn afgesloten zijn de renteswaps afgerekend en valt het tot dat moment in de kasstroom hedgereserve opgenomen verlies vrij naar het resultaat over de resterende levensduur van de leningen (tot 2019), zodat per saldo het oorspronkelijk ingedekte interestniveau in de winst-en-verliesrekening wordt verantwoord. Omdat de renteswaps zijn afgerekend bij het afsluiten van de leningen, zijn er geen toekomstige kasstromen uit hoofde van de renteswaps. Het saldo per 31 december 2014 is nagenoeg nihil (2013: nagenoeg nihil).

## Verloopoverzicht kasstroom hedge-reserve

| € miljoen               | Hedge-ineffectiviteit | Hedge-reserve per 1 januari | Reële waarde veranderingen | Overboeking naar het resultaat | Hedge-reserve per 31 december |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>2014</b>             |                       |                             |                            |                                |                               |
| <b>Interestrisico's</b> |                       |                             |                            |                                |                               |
| Renteswaps              | -                     | -1                          | -                          | 1                              | -                             |
| <b>Totaal 2014</b>      | <b>-</b>              | <b>-1</b>                   | <b>-</b>                   | <b>1</b>                       | <b>-</b>                      |
| <b>2013</b>             |                       |                             |                            |                                |                               |
| <b>Interestrisico's</b> |                       |                             |                            |                                |                               |
| Renteswaps              | -                     | -2                          | -                          | 1                              | -1                            |
| <b>Totaal 2013</b>      | <b>-</b>              | <b>-2</b>                   | <b>-</b>                   | <b>1</b>                       | <b>-1</b>                     |

De voorgaande tabel geeft het verloop in het boekjaar weer van de kasstroom hedge-reserve vóór belastingen. Per eind 2014 is het saldo van de kasstroom hedge-reserve na aftrek van latente belastingen nagenoeg nihil (2013: € 0,4 miljoen).

## Kredietrisico

### Algemeen

Het kredietrisico is het risico van een verlies dat ontstaat doordat een tegenpartij niet bereid of niet in staat is zijn verplichtingen na te komen. Binnen de organisatie worden kredietanalyses en kredietbeheer toegepast, waarbij de mate van beoordeling afhankelijk is van de omvang van het kredietrisico dat bij een transactie ontstaat.

Liquiditeitsoverschotten worden tegen marktconforme voorwaarden uitgezet in de geld- en kapitaalmarkt bij instellingen die voldoen aan een door de Raad van Bestuur vastgestelde lijst van criteria en daarmee vastliggende toegestane tegenpartijen tot maximaal de voor die partij geldende limiet. Daarnaast zijn normen vastgesteld voor het kredietwaardigheidsniveau van de beleggingen op basis van door kredietbeoordelingbureaus vastgestelde credit ratings. Wijzigingen in beleggingen die Alliander heeft gedaan in het kader van de cross border leasecontracten behoeven individuele goedkeuring van de Raad van Bestuur. Deze beleggingen zijn gedaan voor lange looptijden en beogen voldoende rendement te genereren om aan de toekomstige leaseverplichtingen te voldoen. De portefeuille van beleggingen waarover Alliander kredietrisico loopt bestaat met name uit deposito's, waardepapieren en verkochte credit default swaps. Het kredietrisico wordt beheerst door middel van een gevestigd kredietbeleid, regelmatige monitoring van kredietposities en het toepassen van risicobeperkende instrumenten.

## Kredietkwaliteit

### Treasury

De kredietkwaliteit van de financiële instellingen waar Alliander een vordering op heeft wordt gemonitord met behulp van kredietanalyses op naam, CDS-niveau en credit ratings. Het grootste deel van de liquide middelen, alsmede cross border leasebeleggingen en -deposito's, interest- en valutaderivaten staat uit of is belegd bij partijen met een credit rating in de categorie A of hoger. Van de liquide middelen staat 88% (2013: 80%) uit bij partijen met een AA rating of hoger.

## Verkoop

Alliander is onderhevig aan kredietrisico; dit is het risico dat klanten niet betalen voor geleverde diensten. Intern zijn procedures opgesteld teneinde kredietposities van tegenpartijen te beperken en om te waarborgen dat openstaande posities worden afgedekt door zekerheden, bijvoorbeeld in de vorm van bankgaranties.

## Maximum kredietrisico

Het maximum kredietrisico is de balanswaarde van elk financieel actief, met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten. Het maximum kredietrisico dat Alliander loopt uit hoofde van de cross border leasetransacties bedraagt \$ 3.200 miljoen (2013: \$ 3.100 miljoen). Hierin is inbegrepen het risico uit hoofde van een belegging in een credit default swap transactie met een onderliggende referentieportefeuille van \$ 12.200 miljoen (2013: \$ 12.200 miljoen), waarbij het kredietrisico voor Alliander is gemaximeerd op \$ 171 miljoen (€ 141 miljoen; 2013 € 124 miljoen). De balanswaarde van de voor verkoop beschikbare financiële activa die Alliander hiervoor in zijn balans heeft opgenomen bedraagt € 200 miljoen (2013: € 161 miljoen). De CDS heeft een looptijd tot juni 2015. Om de kredietwaardigheid te verbeteren, is de investering in 2008 geherstructureerd door de zekerheden die in de structuur waren opgenomen te vervangen. Dit heeft geresulteerd in een toename van het aantal kredietgebeurtenissen dat zich kan voordoen met betrekking tot de referentieportefeuille voordat deze gevolgen krijgen voor de zekerheden. Voor een toelichting omtrent de inschatting van het maximale risico inzake de CDS, wordt verwezen naar [noot \[8\]](#).

In december 2014 bedraagt de waarde van de CDS op basis van deze methodiek \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen) en de aanvullende voorziening \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen). Ultimo 2014 is de resterende looptijd van de CDS nog slechts een half jaar. Gezien de beperkte resterende looptijd concludeert het management van Alliander dat het default risico ten aanzien van de in de CDS portefeuille betrokken fondsen (voor expiratedatum van de CDS) het afgelopen jaar is afgenomen dat het maximale risico voor het gehele product wordt aangesproken. Op basis van de criteria van IAS 37 betekent dit dat de volledige voorziening van \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen) is vrijgevallen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat.

De reële waarde van de CDS bedraagt op basis van de waardering van een externe partij in december 2014 \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen). Echter, naar de mening van het management van Alliander is bij deze waardering te weinig rekening gehouden met de resterende risico's van dit product. Op basis van een interne risico-analyse is een waardering berekend van \$ 75 miljoen (€ 62 miljoen) ultimo 2014. Het verschil, \$ 57 miljoen (€ 47 miljoen), is ten laste van de bedrijfskosten in het resultaat verantwoord. Per saldo houdt een en ander in dat ten aanzien van de CDS in 2014 een vrijval van omgerekend € 80 miljoen ten gunste van de bedrijfskosten in het resultaat is verantwoord.

## Vervallen termijnen

De vorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken, maar die niet voorzien zijn, betreffen alleen debiteuren uit reguliere verkopen. Ook de voorziening voor oninbaarheid ziet alleen toe op debiteuren uit reguliere verkopen. De ouderdom van debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken per balansdatum is als volgt (bruto bedragen):

## Ouderdomsanalyse debiteuren

| € miljoen                         | 2014      | 2013      |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| Niet vervallen                    | 27        | 32        |
| 0-30 dagen                        | 30        | 38        |
| 31-90 dagen                       | 6         | 8         |
| 91-360 dagen                      | 6         | 1         |
| > 360 dagen                       | 6         | 7         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>75</b> | <b>86</b> |

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid met betrekking tot de debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

## Verloopstaat voorziening voor oninbaarheid

| € miljoen                                                           | 2014      | 2013      |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>                                     | <b>13</b> | <b>20</b> |
| Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren) | -2        | -14       |
| Vrijval van / dotatie aan voorziening via het resultaat             | -1        | 7         |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>                                   | <b>10</b> | <b>13</b> |

Het grootste deel van de voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op basis van een staffel die is gebaseerd op ervaringscijfers. Het overige gedeelte wordt gevormd op basis van beoordeling van individuele debiteuren. De reële waarde van de verkregen zekerheden die gerelateerd zijn aan reeds vervallen en afgeboekte debiteuren bedraagt nihil (2013: nihil).

Onder de overige vorderingen en overlopende activa zijn geen posten ouder dan één jaar verantwoord.

## Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Alliander niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan zijn verplichtingen te voldoen. Hiertoe beoordeelt Alliander regelmatig de verwachte kasstromen over een periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, betalingen van interest en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Alliander. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te voorzien. Bij de planning van de liquiditeits- en vermogensbehoefte wordt uitgegaan van een horizon van minimaal vier jaar. Eind 2014 heeft Alliander een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 600 miljoen (tot juli 2018). Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Naast de kredietfaciliteit, waarop ultimo december 2014 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1.500 miljoen waaronder per ultimo boekjaar € 200 miljoen uitstaat (2013: nihil) en een EMTN-programma van € 3.000 miljoen waaronder per 31 december 2014 een bedrag van € 1.500 miljoen uitstaat (2013: € 1.800 miljoen). Om inzicht te verschaffen in het liquiditeitsrisico, zijn in de volgende tabel de contractuele looptijden weergegeven van de financiële verplichtingen (omgerekend tegen balanskoers), inclusief interestbetalingen.

Het liquiditeitsrisico voortvloeiend uit mogelijke margin calls gerelateerd aan vreemde valuta- en rentemanagement transacties en commodity-contracten bestemd voor eigen gebruik wordt nauwgezet gemonitord en beperkt door spreiding aan te brengen in het aantal partijen waarmee transacties worden aangegaan, naast het ervoor zorgdragen dat er passende drempelwaardes en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's en CSA's (Credit Support Annex). In 2014 zijn conform voorgaand jaar geen margin call verzoeken door Alliander ontvangen.

## Liquiditeitsrisico 2014 en 2013

| € miljoen                                          | Boekwaarde    | Contractuele kasstromen |               |                 | Totaal        |
|----------------------------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                                    |               | Minder dan 1 jaar       | 1 - 5 jaar    | Meer dan 5 jaar |               |
| <b>Per 31 december 2014</b>                        |               |                         |               |                 |               |
| <b>Opgenomen leningen</b>                          |               |                         |               |                 |               |
| Hoofdsommen                                        | -1.763        | -158                    | -747          | -862            | <b>-1.767</b> |
| Interest                                           | -             | -65                     | -213          | -375            | <b>-653</b>   |
| Financiële leaseverplichtingen                     | -145          | -10                     | -39           | -223            | <b>-272</b>   |
| Crediteuren                                        | -103          | -103                    | -             | -               | <b>-103</b>   |
| Overige schulden                                   | -379          | -367                    | -             | -12             | <b>-379</b>   |
| <b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</b> |               |                         |               |                 |               |
| Verplichtingen uit hoofde van operationele leases  | -             | -20                     | -34           | -2              | <b>-56</b>    |
| <b>Valutatermijncontracten</b>                     |               |                         |               |                 |               |
| Forwardverplichtingen                              | -16           |                         |               |                 |               |
| Koop                                               |               | 295                     | -             | -               | <b>295</b>    |
| Verkoop                                            |               | -311                    | -             | -               | <b>-311</b>   |
| <b>Totaal</b>                                      |               | <b>-16</b>              | <b>-</b>      | <b>-</b>        | <b>-16</b>    |
| Overige derivaten                                  | -             | -                       | -             | -               | <b>-</b>      |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>-2.406</b> | <b>-739</b>             | <b>-1.033</b> | <b>-1.474</b>   | <b>-3.246</b> |
| <b>Per 31 december 2013</b>                        |               |                         |               |                 |               |
| <b>Opgenomen leningen</b>                          |               |                         |               |                 |               |
| Hoofdsommen                                        | -1.888        | -284                    | -440          | -1.171          | <b>-1.895</b> |
| Interest                                           | -             | -76                     | -210          | -435            | <b>-721</b>   |
| Financiële leaseverplichtingen                     | -127          | -9                      | -34           | -204            | <b>-247</b>   |
| Crediteuren                                        | -88           | -88                     | -             | -               | <b>-88</b>    |
| Overige schulden                                   | -359          | -359                    | -             | -               | <b>-359</b>   |
| <b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</b> |               |                         |               |                 |               |
| Verplichtingen uit hoofde van operationele leases  | -             | -20                     | -39           | -               | <b>-59</b>    |
| <b>Valutatermijncontracten</b>                     |               |                         |               |                 |               |
| Forwardverplichtingen                              | 2             |                         |               |                 |               |
| Koop                                               |               | 143                     | -             | -               | <b>143</b>    |
| Verkoop                                            |               | -141                    | -             | -               | <b>-141</b>   |
| <b>Totaal</b>                                      |               | <b>2</b>                | <b>-</b>      | <b>-</b>        | <b>2</b>      |
| Overige derivaten                                  | -6            | -                       | -6            | -               | <b>-6</b>     |
| <b>Totaal</b>                                      | <b>-2.466</b> | <b>-834</b>             | <b>-729</b>   | <b>-1.810</b>   | <b>-3.373</b> |

## Bepaling reële waarde

In de onderstaande tabel worden de financiële instrumenten die gewaardeerd zijn tegen reële waarde vermeld, gerangschikt naar de reële waarde hiërarchie. Daarbij zijn de niveaus van inputdata voor het bepalen van de reële waarden als volgt gedefinieerd:

- niveau 1, genoteerde prijzen (niet-aangepast) op actieve markten voor vergelijkbare activa of verplichtingen;
- niveau 2, andere inputs dan de in niveau 1 ondergebrachte genoteerde prijzen die voor het actief of de verplichting waarneembaar zijn, hetzij direct (d.w.z. als prijzen) hetzij indirect (d.w.z. afgeleid van prijzen);
- niveau 3, inputs die niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens.



## Reële waarde hiërarchie

| € miljoen                                  | 31 december 2014 |            |           |            | 31 december 2013 |            |           |            |
|--------------------------------------------|------------------|------------|-----------|------------|------------------|------------|-----------|------------|
|                                            | Niveau 1         | Niveau 2   | Niveau 3  | Totaal     | Niveau 1         | Niveau 2   | Niveau 3  | Totaal     |
| <b>Activa</b>                              |                  |            |           |            |                  |            |           |            |
| Voor verkoop beschikbare financiële activa | -                | 359        | -         | <b>359</b> | -                | 297        | -         | <b>297</b> |
| Derivaten langlopend                       | -                | -          | -         | <b>-</b>   | -                | -          | -         | <b>-</b>   |
| Derivaten kortlopend                       | -                | 2          | -         | <b>2</b>   | -                | 2          | 17        | <b>19</b>  |
| <b>Totaal activa</b>                       | <b>-</b>         | <b>361</b> | <b>-</b>  | <b>361</b> | <b>-</b>         | <b>299</b> | <b>17</b> | <b>316</b> |
| <b>Passiva</b>                             |                  |            |           |            |                  |            |           |            |
| Derivaten langlopend                       | -                | -          | -         | <b>-</b>   | -                | 6          | -         | <b>6</b>   |
| Derivaten kortlopend                       | -                | 18         | 62        | <b>80</b>  | -                | -          | -         | <b>-</b>   |
| <b>Totaal passiva</b>                      | <b>-</b>         | <b>18</b>  | <b>62</b> | <b>80</b>  | <b>-</b>         | <b>6</b>   | <b>-</b>  | <b>6</b>   |

De indeling van de instrumenten naar de niveaus vindt zover mogelijk plaats op basis van de beschikbaarheid van genoteerde prijzen op actieve markten of andere waarneembare inputs.

## Credit Default Swap

Het ultimo 2013 als langlopend derivaat bij passiva onder niveau 2 verantwoord bedrag van € 6 miljoen betreft een CDS gekoppeld aan een van de voor verkoop beschikbare financiële activa waarvoor het maximale risico gerelateerd aan dit product volledig was voorzien. In 2014 is deze voorziening vrijgevallen (zie ook een nadere toelichting [noot \[8\]](#)), en is management van mening dat het risicovolle profiel van het product tot uiting dient te komen in de reële waarde bepaling. Eind 2014 bedroeg de waardering van de externe partij € 15 miljoen. Echter, naar de mening van het management van Alliander is bij deze waardering te weinig rekening gehouden met de resterende risico's van dit product. In het bijzonder dat bij een eventuele default situatie van de onderliggende fondsen het gestelde onderpand in tranches wordt uitbetaald. Op basis van een interne risico-analyse, welke is gebaseerd op de 'probability of default' volgens Bloomberg en een inschatting ten aanzien modelmatige onzekerheden, is een waardering berekend van € 62 miljoen negatief ultimo 2014 welke is verantwoord onder niveau 3. In verband met de resterende looptijd (juni 2015) is het derivaat gedurende 2014 gereclassificeerd naar kortlopend.

## Gehanteerde waarderingmethoden voor bepaling van reële waarden niveau 2

De voor verkoop beschikbare financiële activa bestaan uit beleggingen in effecten, waarvan de reële waarde gelijk is aan de boekwaarde. Een deel van deze beleggingen heeft betrekking op cross border leasecontracten. De reële waarde is bepaald door de toekomstige kasstromen contant te maken met de op rapportagedatum geldende interbancaire rentevoet en de in de markt waarneembare creditspreads voor deze of vergelijkbare beleggingen.

De overige derivaten in niveau 2 betreffen valutaderivaten. Deze worden gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de op rapportagedatum geldende interbancaire rentevoet en creditspreads van de betrokken partijen. De contante waarde in vreemde valuta wordt omgerekend tegen de op rapportagedatum geldende koers.

## Gehanteerde waarderingmethoden voor bepaling van reële waarden niveau 3

De derivaten welke eind 2013 zijn gerubriceerd onder niveau 3 hebben betrekking op de put optie (€ 17 miljoen) en de call optie (nagenoeg nihil) inzake de overeenkomst ten aanzien van de overdracht van de KEMA-aandelen. Gedurende de verslagperiode was het verloop van deze derivaten als volgt:

## Verloopoverzicht instrumenten niveau 3

| € miljoen                              | CDS       | Activa put optie | Passiva call optie |
|----------------------------------------|-----------|------------------|--------------------|
| Boekwaarde per 1 januari 2014          | -         | 17               | -                  |
| Opname CDS                             | 62        | -                | -                  |
| Afwikkeling opties                     | -         | -17              | -                  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b> | <b>62</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>           |

Voor een verdere toelichting omtrent de afwikkeling van deze opties wordt verwezen naar [noot \[22\]](#).

## Reële waarde van overige financiële instrumenten

In de onderstaande tabel worden de reële waarden weergegeven van de financiële instrumenten die niet tegen reële waarde, maar tegen de geamortiseerde kostprijs zijn opgenomen. Daarbij zijn de niveaus van inputdata volgens de reële waarde hiërarchie vermeld.

## Reële waarde van financiële activa en verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

| € miljoen                                           | Noot | 31 december 2014 |        | 31 december 2013 |        |
|-----------------------------------------------------|------|------------------|--------|------------------|--------|
|                                                     |      | Reële waarde     | Niveau | Reële waarde     | Niveau |
| <b>Vaste activa</b>                                 |      |                  |        |                  |        |
| Overige financiële activa                           | 7    | 44               | 2      | 25               | 2      |
| <b>Financiële verplichtingen</b>                    |      |                  |        |                  |        |
| <b>Langlopend</b>                                   |      |                  |        |                  |        |
| Financiële leaseverplichtingen                      | 19   | -142             | 2      | -122             | 2      |
| Opgenomen leningen:                                 |      |                  |        |                  |        |
| Euro Medium Term Notes                              | 13   | -1.703           | 1      | -1.582           | 1      |
| Overige opgenomen leningen                          | 13   | -180             | 2      | -163             | 2      |
| <b>Totaal langlopende financiële verplichtingen</b> |      | <b>-2.025</b>    |        | <b>-1.867</b>    |        |
| <b>Kortlopend</b>                                   |      |                  |        |                  |        |
| Opgenomen leningen:                                 |      |                  |        |                  |        |
| Euro Medium Term Notes                              | 13   | -                | 1      | -286             | 1      |
| Euro Commercial Paper                               | 13   | -153             | 2      | -                |        |
| Overige opgenomen leningen                          | 13   | -7               | 2      | -4               | 2      |
| <b>Totaal kortlopende financiële verplichtingen</b> |      | <b>-160</b>      |        | <b>-290</b>      |        |
| <b>Totaal financiële verplichtingen</b>             |      | <b>-2.185</b>    |        | <b>-2.157</b>    |        |

## Bepaling reële waarde

De reële waarde van deze instrumenten is als volgt bepaald:

Overige financiële activa: de reële waarde van de uitstaande leningen is bepaald aan de hand van de te ontvangen kasstromen die zijn gediscoteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de kredietopslagen voor deze of vergelijkbare beleggingen. Voor het kortlopende deel van deze vorderingen is verondersteld dat de reële waarde nagenoeg overeenkomt met de boekwaarde.

Opgenomen leningen: de reële waarde van de Euro Medium Term Notes is bepaald aan de hand van marktnoteringen in Bloomberg. De reële waarde van de overige opgenomen leningen is bepaald aan de hand van de uitgaande kasstromen die zijn gediscoteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de voor Alliander geldende creditspreads. Voor het kortlopende deel van deze opgenomen leningen wordt verondersteld dat de reële waarde nagenoeg overeenkomt met de boekwaarde.

Financiële leaseverplichting: de reële waarde van deze verplichtingen is bepaald aan de hand van de toekomstige kasstromen die zijn gediscoonteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de voor Alliander geldende creditspreads.

De reële waarde van de onderstaande financiële activa en verplichtingen komt nagenoeg overeen met de boekwaarde van deze instrumenten:

- handels- en overige vorderingen;
- kortlopende belastingvorderingen;
- kortlopende overige financiële activa;
- liquide middelen;
- handelsschulden en overige te betalen posten;
- kortlopende belastingverplichtingen.

## Financieel beleid

Het financieel beleid van Alliander, dat onderdeel is van het algemene beleid en de strategie van de groep, richt zich op het realiseren van een adequaat rendement voor aandeelhouders en het beschermen van de belangen van obligatiehouders en andere verschaffers van vermogen met behoud van de flexibiliteit om te groeien en te investeren. Binnen het financiële kader van Alliander wordt de in 2013 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt. Dit in tegenstelling tot IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt aangemerkt.

## Financiële baten en lasten

In onderstaande tabel is aangegeven welke baten en lasten uit hoofde van financiële instrumenten in de winst-en-verliesrekening zijn verantwoord:

### Invloed winst-en-verliesrekening uit hoofde van financiële instrumenten

| € miljoen                                                                                                 | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden:</b>                                    |            |            |
| Waardewijzigingen van valutaderivaten                                                                     | 18         | -3         |
| Waardewijzigingen van rentederivaten en opties                                                            | -1         | 5          |
| Nettoresultaat op voor verkoop beschikbare financiële activa                                              | -36        | -12        |
| <b>Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd:</b> |            |            |
| Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs                       | -86        | -89        |
| Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's                  | 11         | 10         |
| Valutaresultaat                                                                                           | 21         | 17         |
| Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet                      | -2         | -3         |
| Netto wijziging in de reële waarde van kasstroomhedges overgebracht vanuit het vermogen                   | -1         | -1         |
| <b>Netto financiële baten en lasten</b>                                                                   | <b>-76</b> | <b>-76</b> |
| Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren                                                         | 1          | -7         |
| Waardewijzigingen CDS                                                                                     | 80         | -          |
| <b>Overige bedrijfskosten</b>                                                                             | <b>81</b>  | <b>-7</b>  |

In onderstaande tabel is aangegeven welke baten en lasten uit hoofde van financiële instrumenten in het eigen vermogen zijn verantwoord:

## Impact op het vermogen uit hoofde van financiële instrumenten

| € miljoen                                                                                            | 2014     | 2013     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Effectieve deel van wijzigingen in de reële waarde van kasstroomhedges                               | -        | -        |
| Netto wijziging in de reële waarde van kasstroomhedges overgebracht naar de winst-en-verliesrekening | 1        | 1        |
| <b>Totaal verantwoord in kasstroomhedge-reserve</b>                                                  | <b>1</b> | <b>1</b> |

## Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)

Alliander stelt zijn jaarrekening op in overeenstemming met International Financial Reporting Standards die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd voor gebruik in de Europese Unie. Bij het opstellen van de jaarrekening en de waardering van bepaalde posten in de jaarrekening maakt Alliander gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen. Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op een zo betrouwbaar mogelijke schatting door het management van Alliander van de specifieke omstandigheden die – naar de mening van het management – gegeven de situatie van toepassing zijn.

Veelal betreffen de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen in de jaarrekening verwachtingen omtrent toekomstige ontwikkelingen. De werkelijke ontwikkelingen kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen en aannames, waardoor de werkelijke uitkomst in belangrijke mate kan afwijken van de huidige waardering van een aantal posten in de jaarrekening. De gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen kunnen derhalve significante invloed hebben op vermogen en resultaat. Gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen worden periodiek getoetst en zonodig aangepast. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen.

### Bepaling van voorzieningen inzake personeelsbeloningen

De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding en overige langetermijnpersoneelsbeloningen wordt actuariael bepaald op basis van veronderstellingen omtrent toekomstige ontwikkelingen van bijvoorbeeld salarissen, WAO-/WIA-uitkeringen, premies ziektekostenverzekeringen, – statistisch onderbouwde – aannames ten aanzien van sterftekansen, uittredingskansen en kansen op arbeidsongeschiktheid. Dit complex van aannames, tezamen met de gehanteerde disconteringsvoet, leidt ertoe dat de gehanteerde veronderstellingen en aannames van invloed zijn op de waardering van de voorzieningen inzake personeelsbeloningen en de resultaten.

### Levensduur en restwaarde van en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Bij de bepaling van de boekwaarde van materiële vaste activa wordt gebruik gemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en restwaarden. Als gevolg van technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in marktomstandigheden en veranderingen in het gebruik van het betrokken actief, kunnen de verwachte technische en economische levensduur en de geschatte restwaarde van het betrokken actief veranderen

Vornoemde factoren kunnen bovendien aanleiding geven tot het verantwoorden van een bijzondere waardevermindering. Bij het bepalen van de omvang van bijzondere waardeverminderingen worden schattingen gemaakt van zowel de verkoopopbrengst, verminderd met de vervreemdingskosten, als de bedrijfswaarde. De verkoopopbrengst, verminderd met de vervreemdingskosten, wordt afgeleid van aannames ten aanzien van de mogelijke verkoopprijs van een bepaald actief. De werkelijke verkoopopbrengst en de daarmee samenhangende kosten in geval van een afstoting kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen. De bedrijfswaarde is gebaseerd op de gediscoteerde waarde van de verwachte, toekomstige kasstromen, die worden afgeleid uit de businessplannen voor de komende jaren die met het betrokken actief samenhangen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met mogelijke negatieve ontwikkelingen bij klanten – zoals surseances van betaling en faillissementen – die mogelijk zouden kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. Het is mogelijk dat Alliander in de toekomst gedwongen is om, als gevolg van wijzigingen in (markt)omstandigheden, additionele bijzondere waardeverminderingen te verantwoorden.

## Bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven, doch hiervoor dient jaarlijks aan de hand van een test op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) te worden vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill. Voor goodwill geldt, dat eerder genomen bijzondere waardeverminderingverliezen in latere jaren niet meer worden teruggedraaid indien blijkt dat de waarde is toegenomen. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardevermindering. Bij het uitvoeren van een test op bijzondere waardeverminderingen worden schattingen gemaakt van zowel de verkoopopbrengst, verminderd met de vervreemdingskosten, als de bedrijfswaarde. De schatting van de verkoopopbrengst, verminderd met de verkoopkosten, is gebaseerd op beschikbare informatie omtrent beurskoersen, marktprijzen, recente transacties van soortgelijke bedrijven en concreet ontvangen biedingen. De werkelijke opbrengsten en geschatte verkoopkosten in geval van een afstoting kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen. Wat betreft de schatting van de bedrijfswaarde geldt dat deze is gebaseerd op de gediscoteerde waarde van de verwachte, toekomstige kasstromen van de betrokken deelnemingen en dochterondernemingen. De werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de kasstromen in het businessplan. Bovendien is de gehanteerde disconteringsvoet van invloed op de uiteindelijke bedrijfswaarde. Het is mogelijk dat Alliander in de toekomst gedwongen is om, als gevolg van wijzigingen in (markt)omstandigheden, additionele bijzondere waardeverminderingen te verantwoorden.

## De waardering van debiteuren en overige vorderingen

Alliander beoordeelt periodiek de volwaardigheid van vorderingen op basis van ervaringen uit het verleden en specifieke ontwikkelingen bij zijn leveranciers. Op grond van deze beoordeling worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord op debiteurensaldi. De werkelijkheid kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering.

## Voorzieningen

Kenmerkend voor voorzieningen is dat deze verplichtingen zich over meerdere jaren uitstrekken en dat het management per balansdatum schattingen en aannames moet maken omtrent de kans dat een bepaalde verplichting zal leiden tot een betaling, alsmede omtrent de omvang van het vermoedelijk te betalen bedrag. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen in de toekomst, bijvoorbeeld wijzigingen in marktomstandigheden en wetgeving en bepaalde gerechtelijke uitspraken die ertoe leiden dat de daadwerkelijke verplichting afwijkt van de voorziening. Bovendien is Alliander betrokken bij een aantal rechtsgedingen en procedures. Per individueel geval beoordeelt het management of een voorziening noodzakelijk is op grond van de feitelijke omstandigheden. Deze beoordeling omvat zowel een bepaling van de kans van slagen van een procedure als het vermoedelijk te betalen bedrag.

## Netverliezen; Allocatie Reconciliatie

Het allocatieproces is een proces waarbij door middel van ramingen de dagelijkse hoeveelheden getransporteerde elektriciteit en gas en de netverliezen worden bepaald, met name daar waar gebruik is gemaakt van cijfers betreffende standaardjaarverbruik in de consumenten- en zakelijke markt. Deze ramingen worden na verloop van tijd opnieuw bekeken en het aan verbruikers gealloceerde verbruik wordt gecorrigeerd voor de feitelijke hoeveelheden die via meteropname zijn verkregen ('reconciliatie'). De wettelijke afspraken inzake reconciliatie schrijven een afhandeling voor binnen 21 maanden na het einde van de maand van levering. De verwachte resultaten uit reconciliatie zijn zo nauwkeurig mogelijk geraamd en in de jaarrekening verwerkt, maar de uiteindelijke vereffening kan leiden tot resultaat-effecten in de toekomst.

## Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Alliander veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzicht in de jaarrekening verwerkt. Gewijzigende inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties verband houdende met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving.

## Overig

De veronderstellingen en aannames omtrent risico's en financiële instrumenten zijn in [noot \[34\]](#) vermeld.

## Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 januari 2015 heeft Alliander haar belang in Locamation uitgebreid van 14% tot 39%. Hiervoor is een bedrag betaald van € 2 miljoen. De werkzaamheden van Locamation bestaan uit de ontwikkeling en exploitatie van secundaire installaties voor onderstations.

In oktober 2014 heeft Alliander AG met EWV Energie- und Wasserversorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Waldfeucht met ingang van 1 januari 2015. Hiervoor was in 2014 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 3 miljoen en is begin januari 2015 voldaan. De looptijd van de overeenkomst met de gemeente bedraagt 20 jaar.

Op 2 januari 2015 is de cross border lease (deel)transactie die de voormalige ENW in 1998 is aangegaan voor de gasnetwerken in Amsterdam op de contractueel voorziene optiedatum beëindigd. Als gevolg hiervan daalt de totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte activa (minus € 200 miljoen), de gerelateerde beleggingen (minus \$ 200 miljoen), het strip risk (minus \$ 0,1 miljoen) en het bedrag van afgegeven letters of credit (minus \$ 0,5 miljoen). Genoemde bedragen hebben betrekking op de verantwoorde bedragen ultimo 2014.

# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

### Enkelvoudige balans per 31 december, vóór winstbestemming

| € miljoen                                                 | Noot | 2014         | 2013         |
|-----------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| <b>Vaste activa</b>                                       |      |              |              |
| Materiële vaste activa                                    | 37   | 243          | 212          |
| Immateriële vaste activa                                  | 38   | 107          | 104          |
| Investerings in deelnemingen                              | 39   | 2.256        | 2.154        |
| Overige financiële activa                                 | 40   | 22           | 23           |
| <b>Totaal vaste activa</b>                                |      | <b>2.628</b> | <b>2.493</b> |
| <b>Vlottende activa</b>                                   |      |              |              |
| Overige vorderingen                                       |      | 14           | 11           |
| Overige financiële activa                                 |      | 25           | 100          |
| Derivaten                                                 | 8    | 2            | 19           |
| Vorderingen op groepsondernemingen                        | 41   | 2.809        | 2.772        |
| Liquide middelen                                          | 42   | 169          | 140          |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                            |      | <b>3.019</b> | <b>3.042</b> |
| <b>Totaal activa</b>                                      |      | <b>5.647</b> | <b>5.535</b> |
| <b>Eigen vermogen</b>                                     |      |              |              |
| Aandelenkapitaal                                          | 43   | 684          | 684          |
| Agioreserve                                               |      | 671          | 671          |
| Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening <sup>1</sup> |      | 496          | 496          |
| Herwaarderingsreserve <sup>1</sup>                        |      | 42           | 24           |
| Hedge-reserve <sup>1</sup>                                |      | -            | -            |
| Overige reserves                                          |      | 1.363        | 1.212        |
| Resultaat boekjaar                                        |      | 323          | 288          |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                              |      | <b>3.579</b> | <b>3.375</b> |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>                         |      |              |              |
| Rentedragende verplichtingen                              | 44   | 1.605        | 1.602        |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>                  |      | <b>1.605</b> | <b>1.602</b> |
| <b>Voorzieningen</b>                                      |      |              |              |
|                                                           | 45   | 44           | 53           |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>                         |      |              |              |
| Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva         |      | 401          | 505          |
| Derivaten                                                 | 8    | 18           | -            |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>                  |      | <b>419</b>   | <b>505</b>   |
| <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>            |      | <b>5.647</b> | <b>5.535</b> |

1. De hedgereserve, de herwaarderingsreserve en de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn niet voor dividenduitkering beschikbaar.



# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

| € miljoen                                    | Noot | 2014       | 2013       |
|----------------------------------------------|------|------------|------------|
| Saldo overige baten en lasten na belastingen | 47   | 3          | 38         |
| Resultaat deelnemingen na belastingen        |      | 320        | 250        |
| <b>Nettoresultaat</b>                        |      | <b>323</b> | <b>288</b> |

# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

## Waarderingsgrondslagen voor de enkelvoudige jaarrekening

In de enkelvoudige jaarrekening heeft Alliander gebruikgemaakt van de optie zoals opgenomen in artikel 362 lid 8 van Titel 9 Boek 2 BW. Bij toepassing van deze optie worden de grondslagen van waardering en resultaatbepaling die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd, toegepast. Deze grondslagen betreffen tevens de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen. Op grond van artikel 402 Titel 9 Boek 2 BW is in de enkelvoudige jaarrekening een verkorte winst-en-verliesrekening opgenomen.

## Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, die is bepaald op basis van de IFRS-grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. Op overnamedatum wordt het verschil tussen de overgedragen vergoeding en de nettovermogenswaarde afzonderlijk als goodwill geactiveerd.

## Noot 37 Materiële vaste activa

### Materiële vaste activa

| € miljoen                                                     | Bedrijfsge-<br>bouwen en<br>-terreinen | Overige<br>vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Activa in<br>uitvoering | Totaal      |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Aanschafwaarde                                                | 158                                    | 268                                       | 23                      | <b>449</b>  |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -77                                    | -158                                      | -                       | <b>-235</b> |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>                          | <b>81</b>                              | <b>110</b>                                | <b>23</b>               | <b>214</b>  |
| <b>Mutaties 2013</b>                                          |                                        |                                           |                         |             |
| Investerings                                                  | -                                      | 5                                         | 48                      | <b>53</b>   |
| Desinvesteringen                                              | -                                      | -                                         | -1                      | <b>-1</b>   |
| Afschrijvingen                                                | -4                                     | -44                                       | -                       | <b>-48</b>  |
| Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties    | -                                      | 21                                        | -27                     | <b>-6</b>   |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>-4</b>                              | <b>-18</b>                                | <b>20</b>               | <b>-2</b>   |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>                        |                                        |                                           |                         |             |
| Aanschafwaarde                                                | 158                                    | 294                                       | 43                      | <b>495</b>  |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -81                                    | -202                                      | -                       | <b>-283</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b>                        | <b>77</b>                              | <b>92</b>                                 | <b>43</b>               | <b>212</b>  |
| <b>Mutaties 2014</b>                                          |                                        |                                           |                         |             |
| Investerings                                                  | -                                      | 5                                         | 70                      | <b>75</b>   |
| Desinvesteringen                                              | -3                                     | -1                                        | -5                      | <b>-9</b>   |
| Afschrijvingen                                                | -4                                     | -42                                       | -                       | <b>-46</b>  |
| Investerings in joint operation CDMA                          | -                                      | 9                                         | -                       | <b>9</b>    |
| Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties    | -                                      | 37                                        | -35                     | <b>2</b>    |
| <b>Totaal</b>                                                 | <b>-7</b>                              | <b>8</b>                                  | <b>30</b>               | <b>31</b>   |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>                        |                                        |                                           |                         |             |
| Aanschafwaarde                                                | 150                                    | 345                                       | 73                      | <b>568</b>  |
| Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen | -80                                    | -245                                      | -                       | <b>-325</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>                        | <b>70</b>                              | <b>100</b>                                | <b>73</b>               | <b>243</b>  |

## Noot 38 Immateriële vaste activa

De post immateriële vaste activa bestaat uit goodwill die verband houdt met de aankoop van Endinet (€ 97 miljoen) en Stam (€ 7 miljoen), zie [noot\[4\]](#). In 2014 zijn voor CDMA licenties (€ 3 miljoen) opgenomen, zie [noot\[5\]](#).

## Noot 39 Investerings in deelnemingen

### Investerings in deelnemingen

| € miljoen                              | Investerings in<br>dochterondernemingen | Investerings in<br>deelnemingen | Totaal       |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>   | <b>2.179</b>                            | <b>-</b>                        | <b>2.179</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                   |                                         |                                 |              |
| Ontvangen dividend                     | -308                                    | -                               | -308         |
| Resultaat boekjaar                     | 249                                     | 1                               | 250          |
| Interne overdracht                     | -6                                      | -                               | -6           |
| Uitbreiding aandelenkapitaal           | 42                                      | -                               | 42           |
| Mutatie herwaarderingsreserve          | -4                                      | -                               | -4           |
| Overige mutaties                       | 1                                       | -                               | 1            |
| <b>Totaal</b>                          | <b>-26</b>                              | <b>1</b>                        | <b>-25</b>   |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b> | <b>2.153</b>                            | <b>1</b>                        | <b>2.154</b> |
| <b>Mutaties 2014</b>                   |                                         |                                 |              |
| Ontvangen dividend                     | -271                                    | -                               | -271         |
| Resultaat boekjaar                     | 320                                     | -                               | 320          |
| Interne overdracht                     | -1                                      | -                               | -1           |
| Uitbreiding aandelenkapitaal           | 45                                      | -                               | 45           |
| Mutatie herwaarderingsreserve          | 19                                      | -                               | 19           |
| Verkoop belang CDMA                    | -4                                      | -                               | -4           |
| Deconsolidatie CDMA                    | -5                                      | -                               | -5           |
| Overige mutaties                       | -                                       | -1                              | -1           |
| <b>Totaal</b>                          | <b>103</b>                              | <b>-1</b>                       | <b>102</b>   |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b> | <b>2.256</b>                            | <b>-</b>                        | <b>2.256</b> |

In 2014 is voor een bedrag van € 271 miljoen (2013: € 308 miljoen) aan dividenden ontvangen van de dochterondernemingen Liander N.V. en Endinet Groep B.V. De investering van € 45 miljoen in 2014 heeft met name betrekking op kapitaalstortingen bij de dochterondernemingen van Alliander N.V.. Voor een toelichting op CDMA zie [noot \[5\]](#). In de enkelvoudige jaarrekening is CDMA voor 60% als een joint operation opgenomen waarvoor een deconsolidatie is opgenomen in de mutatiestaat, zie [noot \[5\]](#). De ontvangen dividenden en kapitaalstortingen van dochterondernemingen zijn een gevolg van de herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander.

Het overzicht van gehouden kapitaalbelangen is opgenomen in het onderdeel '[Dochterondernemingen en overige deelnemingen](#)' in het hoofdstuk 'Overige informatie'.

## Noot 40 Overige financiële activa

### Overige financiële activa

| € miljoen                              | Latente<br>belastingvorderingen | Overige vorderingen | Totaal     |
|----------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>   | <b>59</b>                       | <b>42</b>           | <b>101</b> |
| <b>Mutaties 2013</b>                   |                                 |                     |            |
| Nieuwe vordering                       | -                               | 13                  | 13         |
| Realisatie tijdelijke verschillen      | -5                              | -                   | -5         |
| Fiscaal compensabele verliezen         | -51                             | -                   | -51        |
| Terugbetaalde leningen                 | -                               | -35                 | -35        |
| <b>Totaal</b>                          | <b>-56</b>                      | <b>-22</b>          | <b>-78</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b> | <b>3</b>                        | <b>20</b>           | <b>23</b>  |
| <b>Mutaties 2014</b>                   |                                 |                     |            |
| Nieuwe vordering                       | -                               | 1                   | 1          |
| Realisatie tijdelijke verschillen      | 6                               | -                   | 6          |
| Fiscaal compensabele verliezen         | -4                              | -                   | -4         |
| Terugbetaalde leningen                 | -                               | -4                  | -4         |
| <b>Totaal</b>                          | <b>2</b>                        | <b>-3</b>           | <b>-1</b>  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b> | <b>5</b>                        | <b>17</b>           | <b>22</b>  |

## Noot 41 Vorderingen op groepsmaatschappijen

Binnen de Alliander groep is sprake van concernfinanciering, hetgeen inhoudt dat de activiteiten van alle dochterondernemingen worden gefinancierd met een rekening courant faciliteit vanuit de holding. De externe financiering vindt door de holding zelf plaats. In 2014 heeft een herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander plaatsgevonden, waardoor dividenden zijn uitgekeerd aan de holding.

## Noot 42 Liquide middelen

In het saldo liquide middelen ultimo 2014 zijn geen liquide middelen begrepen waarover Alliander niet vrij kan beschikken (2013: idem).

## Noot 43 Eigen vermogen

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar de [geconsolideerde jaarrekening](#).

## Noot 44 Langlopende verplichtingen

De rentevoeten en de aflossingen van de langlopende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

## Rentedragende verplichtingen

| € miljoen                         | 2014         | 2013         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Boekwaarde per 1 januari          | 1.886        | 1.891        |
| <b>Mutaties</b>                   |              |              |
| Nieuwe leningen                   | 156          | 176          |
| Aflossingen                       | -284         | -181         |
| <b>Totaal</b>                     | <b>-128</b>  | <b>-5</b>    |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>1.758</b> | <b>1.886</b> |

## Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

| € miljoen                         | Effectief interestpercentage |      | Kortlopend deel |            | Langlopend deel |              |
|-----------------------------------|------------------------------|------|-----------------|------------|-----------------|--------------|
|                                   | 2014                         | 2013 | 2014            | 2013       | 2014            | 2013         |
| Achtergestelde leningen           | 8,6%                         | 8,8% | 5               | 4          | 86              | 90           |
| Onderhandse en groene leningen    | 2,9%                         | 3,0% | 1               | 1          | 19              | 20           |
| Euro Medium Term Notes            | 3,9%                         | 3,9% | -               | 277        | 1.494           | 1.492        |
| Banken                            | -                            | 8,2% | -               | 2          | -               | -            |
| Euro Commercial Paper             | 0,6%                         | -    | 153             | -          | -               | -            |
| Overig                            | 0,0%                         | -    | -               | -          | 6               | -            |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> |                              |      | <b>159</b>      | <b>284</b> | <b>1.605</b>    | <b>1.602</b> |

## Achtergestelde leningen

Deze leningen zijn door aandeelhouders ter beschikking gesteld. Zij zijn ten opzichte van de andere schuldverplichtingen achtergesteld.

## Noot 45 Voorzieningen

### Voorzieningen

| € miljoen                              | Ziektekosten na pensionering | Reorganisatiekosten | Overige personeelsvoorzieningen | Milieuherstelkosten | Overige voorzieningen | Totaal     |
|----------------------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------|------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2013</b>   | <b>3</b>                     | <b>11</b>           | <b>42</b>                       | <b>7</b>            | <b>2</b>              | <b>65</b>  |
| <b>Mutaties 2013</b>                   |                              |                     |                                 |                     |                       |            |
| Vrijval                                | -                            | -4                  | -4                              | -                   | -                     | -8         |
| Dotaties                               | -                            | 16                  | 5                               | -                   | -                     | 21         |
| Onttrekking                            | -2                           | -9                  | -6                              | -4                  | -                     | -21        |
| Rentedotatie                           | -                            | -                   | 1                               | -                   | -                     | 1          |
| Afwikkelingen en overige mutaties      | -                            | -3                  | -1                              | -1                  | -                     | -5         |
| <b>Totaal</b>                          | <b>-2</b>                    | <b>-</b>            | <b>-5</b>                       | <b>-5</b>           | <b>-</b>              | <b>-12</b> |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2013</b> | <b>1</b>                     | <b>11</b>           | <b>37</b>                       | <b>2</b>            | <b>2</b>              | <b>53</b>  |
| <b>Mutaties 2014</b>                   |                              |                     |                                 |                     |                       |            |
| Vrijval                                | -                            | -12                 | -3                              | -                   | -                     | -15        |
| Dotaties                               | -                            | 19                  | 10                              | -                   | -                     | 29         |
| Onttrekking                            | -1                           | -11                 | -6                              | -2                  | -                     | -20        |
| Rentedotatie                           | -                            | -                   | 1                               | -                   | -                     | 1          |
| Afwikkelingen en overige mutaties      | -                            | -2                  | -                               | -                   | -2                    | -4         |
| <b>Totaal</b>                          | <b>-1</b>                    | <b>-6</b>           | <b>2</b>                        | <b>-2</b>           | <b>-2</b>             | <b>-9</b>  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2014</b> | <b>-</b>                     | <b>5</b>            | <b>39</b>                       | <b>-</b>            | <b>-</b>              | <b>44</b>  |

De post ziektekosten na pensionering betreft de regeling inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde medewerkers. Deze verplichting is niet bij een pensioenfonds of externe verzekeraar ondergebracht en loopt eind 2014 nagenoeg af. Aan het eind van 2014 bedroeg de reorganisatievoorziening € 5 miljoen (2013: € 11 miljoen). De overige personeelsvoorzieningen bestaan met name uit de voorziening voor jubileum uitkeringen (bij het bereiken van het 10-, 20-, 30-, 40- en 50-jarig dienstverband) en voor uitkering bij uitdiensttreding en de voorziening voor werktijdverkorting voor oudere medewerkers, een overgangsregeling die in de CAO van december 2005 is gecreëerd voor oudere medewerkers en die hun de mogelijkheid biedt om in de toekomst minder te gaan werken.

## Noot 46 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

De vennootschap heeft zich conform artikel 403 Titel 9 Boek 2 BW hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit de rechtshandelingen voortvloeiende schulden van een groot aantal in de overige gegevens opgenomen dochterondernemingen. Alliander vormt samen met zijn Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor zowel de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting (BTW). Uit hoofde hiervan is iedere tot de fiscale eenheid behorende rechtspersoon hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de rechtspersonen die deel uitmaken van de fiscale eenheid. Alliander heeft een vrijwaringverklaring verstrekt aan zijn netbeheerders op basis waarvan hun aansprakelijkheid wordt beperkt tot het bedrag dat zij zelf verschuldigd zouden zijn als er geen fiscale eenheid was geweest.

Aan het eind van 2014 had Alliander voor een bedrag van € 19 miljoen (2013: € 38 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar voor € 0,1 miljoen (2013: € 0,1 miljoen) aan bankgaranties afgegeven.



## Noot 47 Saldo overige baten en lasten na belastingen

Het saldo van de overige baten en lasten na belastingen met een last van € 3 miljoen (2013: een bate van € 38 miljoen) betreft met name concernbrede activiteiten op holdingniveau. De daling ten opzichte van 2013 is in belangrijke mate veroorzaakt door intern doorbelaste rentes in 2014.

### Bestuurdersbeloningen

De informatie over de beloning van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is opgenomen in [noot \[24\]](#) van de geconsolideerde jaarrekening 2014.

Arnhem, 18 februari 2015

#### **Raad van Bestuur**

De heer P.C. Molengraaf (voorzitter)

De heer M.R. van Lieshout

Mevrouw I.D. Thijssen

#### **Raad van Commissarissen**

De heer E.M. d'Hondt (voorzitter)

Mevrouw J.G. van der Linde

Mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer

De heer J.C. van Winkelen



Overige  
informatie

# Winstbestemming

De winstbestemming is geregeld in artikel 33 van de statuten. De tekst daarvan luidt: Artikel 33: Winst. Uitkering ten laste van de reserves.

1. Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de uitkeerbare winst – het positieve saldo van de winst-en-verliesrekening – wordt gereserveerd.
2. De winst na reservering ingevolge het voorgaande lid staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.
3. Winstuitkeringen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
4. Uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
5. De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkering van interimdividend, mits met inachtneming van het bepaalde in lid 3 en met inachtneming van het overigens in de wet bepaalde.
6. De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkeringen aan aandeelhouders ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.

# Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 januari 2015 heeft Alliander haar belang in Locamation uitgebreid van 14% tot 39%. Hiervoor is een bedrag betaald van € 2 miljoen. De werkzaamheden van Locamation bestaan uit de ontwikkeling en exploitatie van secundaire installaties voor onderstations.

In oktober 2014 heeft Alliander AG met EWV Energie- und Wasser-versorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Waldfeucht met ingang van 1 januari 2015. Hiervoor was in 2014 de concessie verworven. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 3 miljoen en is begin januari 2015 voldaan. De looptijd van de overeenkomst met de gemeente bedraagt 20 jaar.

Op 2 januari 2015 is de (deel)transactie die de voormalige ENW in 1998 is aangegaan voor de gasnetwerken in Amsterdam op de contractueel voorziene optiedatum beëindigd. Als gevolg hiervan daalt de totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte activa (minus € 0,2 miljard), de gerelateerde beleggingen (minus \$ 0,2 miljard), het strip risk (minus \$ 0,1 miljoen) en het bedrag van afgegeven letters of credit (minus \$ 0,5 miljoen). Genoemde bedragen hebben betrekking op de verantwoorde bedragen ultimo 2014.

## Voorstel dividend 2014

De Raad van Bestuur heeft onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld om een bedrag van € 198,2 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 124,6 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45% van het resultaat na belastingen, exclusief bijzondere posten na belastingen die niet hebben geleid tot kasstromen in het boekjaar 2014.

Het dividend over 2014 is ten opzichte van 2013 nagenoeg gelijk gebleven. Hoewel het vergelijkbare resultaat (resultaat exclusief bijzondere posten) lager is dan vorig jaar, is het dividend nagenoeg hetzelfde. Dit wordt veroorzaakt door de bijzondere bate inzake KEMA van € 45 miljoen (na belastingen), welk bedrag het lagere vergelijkbare resultaat nagenoeg compenseert.

# Dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2014

## Geconsolideerde dochterondernemingen

|                                          | Plaats        | %    |
|------------------------------------------|---------------|------|
| Liander N.V. *                           | Arnhem        | 100% |
| Liander Infra Oost N.V. *                | Arnhem        | 100% |
| Liander Infra West N.V. *                | Amsterdam     | 100% |
| Liandon B.V. *                           | Duiven        | 100% |
| Stam Heerhugowaard Holding B.V. *        | Heerhugowaard | 100% |
| Stam & Co. Materieel B.V.*               | Heerhugowaard | 100% |
| Telinfra Support B.V.*                   | Heerhugowaard | 100% |
| Stam & Co. Leidingwerken B.V.*           | Heerhugowaard | 100% |
| Stam & Co. Infratechniek B.V.*           | Heerhugowaard | 100% |
| Sol Energy v.o.f.                        | Heerhugowaard | 67%  |
| Endinet Groep B.V. *                     | Eindhoven     | 100% |
| Endinet Infra Bedrijfsvoering B.V.*      | Eindhoven     | 100% |
| Endinet Infra Ontwikkeling B.V.*         | Eindhoven     | 100% |
| Endinet B.V.*                            | Eindhoven     | 100% |
| Alliander Telecom N.V. *                 | Amsterdam     | 100% |
| Kenter Meetbedrijf B.V. *                | Arnhem        | 100% |
| Alliander Participaties B.V. *           | Arnhem        | 100% |
| Gamog Gasnetwerk Veluwe B.V.*            | Arnhem        | 100% |
| Gamog Gasnetwerk Oost-Gelderland B.V.*   | Arnhem        | 100% |
| Gamog gasnetwerk Flevoland B.V.*         | Arnhem        | 100% |
| Nuon Warmtenetwerken I B.V.*             | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Warmtenetwerken II B.V.*            | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Elektriciteitsnetwerken I B.V.*     | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Elektriciteitsnetwerken II B.V.*    | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Gasnetwerken IV B.V.*               | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Gasnetwerken V B.V.*                | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Gasnetwerken VI B.V.*               | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Gasnetwerken VII B.V.*              | Amsterdam     | 100% |
| Nuon Gasnetwerken VIII B.V.*             | Amsterdam     | 100% |
| MPARE B.V.*                              | Arnhem        | 100% |
| Allego B.V. *                            | Arnhem        | 100% |
| Allego GmbH                              | Berlin        | 100% |
| Allego BVBA                              | Antwerp       | 100% |
| Hoom B.V. *                              | Arnhem        | 100% |
| Energy Exchange Enablers                 | Arnhem        | 100% |
| Alliander Smart Connections B.V.*        | Arnhem        | 100% |
| Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling * | Amsterdam     | 100% |
| Indigo B.V.                              | Arnhem        | 95%  |
| Smart Society Services B.V.              | Arnhem        | 100% |
| Alliander AG                             | Berlin        | 100% |
| Alliander Netz Heinsberg GmbH            | Heinsberg     | 100% |
| Alliander Stadtlicht GmbH                | Berlin        | 100% |
| Alliander Netz Osthavelland GmbH         | Osthavelland  | 100% |
| Alliander Netz Brandenburg GmbH          | Brandenburg   | 100% |
| Alliander Netzbetrieb Hennigsdorf GmbH   | Hennigsdorf   | 50%  |

|                                        |               |      |
|----------------------------------------|---------------|------|
| Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr        | Hagen         | 100% |
| Bietergemeenschap Hagen GBR            | Hagen         | 100% |
| Energy Exchange Enablers B.V.*         | Arnhem        | 100% |
| Joint operations                       |               |      |
| <b>CDMA Utilities B.V.</b>             | Arnhem        | 50%  |
| Overige deelnemingen en joint ventures |               |      |
| <b>Plugwise Holding B.V.</b>           | Sassenheim    | 39%  |
| Locamation Beheer B.V.                 | Enschede      | 14%  |
| The New Motion B.V.                    | Amsterdam     | 22%  |
| Ziut B.V.                              | Arnhem        | 53%  |
| Ziut Advies B.V.                       | Arnhem        | 100% |
| Redstack B.V.                          | Sneek         | 33%  |
| INNAX Group B.V.                       | Veenendaal    | 6%   |
| Green-A-Tec B.V.                       | Lochem        | 12%  |
| Reddyn B.V.                            | Arnhem        | 50%  |
| EDSN B.V.                              | Baarn         | 17%  |
| Etriplus B.V.                          | Venlo         | 25%  |
| RIL v.o.f.                             | Heerhugowaard | 33%  |
| Combinatie LBU-Plaisier v.o.f.         | Heerhugowaard | 50%  |
| Stadtbeleuchtung Hagen GmbH            | Hagen         | 49%  |

\* Voor deze dochterondernemingen is door Alliander N.V. een 403-verklaring afgegeven.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Alliander N.V.

## Verklaring over de jaarrekening 2014

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Alliander N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Alliander N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Wat we hebben gecontroleerd

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- de volgende overzichten over 2014: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het overzicht totaalresultaat, het geconsolideerde kasstroomoverzicht en het mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2014; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

## De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Alliander N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.



## Onze controle-aanpak

### Samenvatting

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt, die inherent onzeker zijn zoals de veronderstellingen bij de goodwill, voorzieningen, levensduur en bijzondere waardevermindering van vaste activa, (latente) belastingen en netverliezen. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de raad van bestuur.



#### Materialiteit

- Materialiteit: € 10 miljoen, gebaseerd op 0,75% van de totale kosten.

#### Reikwijdte van de controle

- We hebben in onze controlewerkzaamheden specifiek aandacht besteed aan de significante onderdelen Alliander en Liander.
- We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de aankoop en verkoop van bedrijfsonderdelen, impairment berekeningen, cross border leasetransacties, de credit default swap en vennootschapsbelasting.

#### Kernpunten

- Gebruiksduur van de materiële vaste activa
- Waardering credit default swap (CDS) inclusief voorziening risico CDS
- Onzekere belastingposities

### Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij zoals risico-inschattingen, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Materialiteit voor de groep</b>               | € 10 miljoen (2013: € 10 miljoen).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>           | 0,75% van de totale kosten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b> | <p>We hebben deze benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gebruikers van de jaarrekening en het belang van de kosten binnen de gereuleerde omgeving. De netbeheerders zijn verantwoordelijk om de energienetten in goede conditie te houden, te zorgen voor de distributie en het aansluiten van klanten op de energienetten. Als vergoeding ontvangt Alliander zowel opbrengsten uit het vrije domein als gereuleerde opbrengsten. Deze gereuleerde opbrengsten vloeien voort uit hoofde van de transport- en aansluitdiensten van elektriciteit en gas naar klanten en omvatten vaste componenten, het zogenaamde capaciteitstarief dat door de Autoriteit Consument &amp; Markt ('ACM') wordt vastgesteld. De vaststelling van het toegestane capaciteitstarief door de ACM is grotendeels gebaseerd op de gemaakte kosten ten behoeve van het gereuleerde domein.</p> <p>De op deze wijze bepaalde materialiteit hebben wij getoetst aan alternatieve benchmarks die op basis van de analyse van de informatiebehoefte van gebruikers, ook relevant kunnen zijn. Deze alternatieve benchmarks zijn gebaseerd op de winst voor belastingen en de waarde van de elektriciteit- en gasnetten.</p> <p>Toepassing van de meer gebruikelijke benchmark van 5% van de winst voor belasting zou resulteren in een hogere materialiteit van € 21 miljoen (2013: € 20 miljoen).</p> |

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 1 miljoen (2013: € 1 miljoen) rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Wij hebben alle geconstateerde afwijkingen, inclusief afwijkingen van een kleinere omvang dan € 1 miljoen, gerapporteerd aan de raad van bestuur.

### De reikwijdte van onze controle

Alliander N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Alliander N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle. In dit kader hebben wij de reikwijdte van onze controle bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn het feit dat de activiteiten van Alliander grotendeels in Nederland plaatsvinden, de omvang van Alliander en Liander binnen de Alliander groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de overige groepsonderdelen en activiteiten, en dat bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels plaatsvinden binnen dezelfde financiële afdeling. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De controle heeft zich specifiek gericht op de significante onderdelen Alliander en Liander. Daarnaast hebben wij onder andere de consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal complexe aspecten gecontroleerd. Dit betreft onder andere de aankoop en verkoop van bedrijfsonderdelen (de verkoop van de aandelen in N.V.KEMA, de partiële verkoop van CDMA Utilities B.V. en de acquisitie van het gasnet van gemeente Heinsberg), impairment berekeningen, cross border leasetransacties, credit default swaps en vennootschapsbelasting. Alle werkzaamheden bij de groepsonderdelen zijn door hetzelfde controleteam uitgevoerd.

Vanwege de complexiteit en de grootte van diverse balansposten en toelichtingen in de jaarrekening hebben wij specialisten op het gebied van fiscaliteit, treasury, waardering, regulering en corporate governance opgenomen in het controleteam.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij aan de raad van commissarissen gerapporteerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

**Kernpunten****Gebruiksduur van de materiële vaste activa**

De toelichtingen op de materiële vaste activa zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en noten 3, 26 en 35.

De materiële vaste activa hebben op 31 december 2014 een boekwaarde van € 6,2 miljard, onderverdeeld in bedrijfsgebouwen en -terreinen, netwerken, overige vaste bedrijfsmiddelen en activa in uitvoering. Op basis van EU-IFRS is de raad van bestuur verplicht jaarlijks de gebruiksduur van de materiële vaste activa te heroverwegen. Deze heroverweging van de gebruiksduur was met name significant voor onze controle van de netwerken vanwege de schattingen van de gebruiksduur van elektriciteits- en gasnetwerken beïnvloed door markt- en technologische ontwikkelingen, regulatorische en politieke overwegingen in combinatie met de keuzemogelijkheden in de onderhouds- en investeringsplannen. Dit leidt ertoe dat dit proces van heroverweging van de gebruiksduur complex is, om managementinschatting over de onderliggende veronderstellingen vraagt en daarmee inherent subjectief is. Gedurende 2014 heeft opnieuw een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden, maar deze heeft niet geleid tot aanpassingen in de gehanteerde gebruiksduur van de materiële vaste activa.

**Strip risk op de cross border leasetransacties**

De toelichtingen op de cross border leases transacties zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en noten 3, 19, 34, 35 en 36.

Het 'strip risk' is het gedeelte van de 'termination value' dat bij een voortijdige beëindiging door Alliander van de cross border leasetransactie niet kan worden voldaan uit de hiertoe aangehouden deposito's en beleggingen. Ultimo december 2014 bedraagt het 'strip risk' voor alle transacties tezamen \$ 194 miljoen (ultimo 2013: \$ 278 miljoen). De hoogte van het 'strip risk' wordt in belangrijke mate beïnvloed door de rente ontwikkeling in de Verenigde Staten. Het 'strip risk' betreft per balansdatum volledig de niet uit de balans blijvende verplichtingen uit hoofde van de cross border leasecontracten.

**Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij getest dat de onderliggende veronderstellingen in de jaarlijkse evaluatie van de gebruiksduur en de boekwaarde per 31 december 2014 van individuele groepen van activa, zoals meters, leidingen en onderstations redelijk zijn, mede in het licht van genoemde ontwikkelingen, en consistent zijn toegepast. Hierbij hebben wij gebruik gemaakt van onder andere bekende onderhoudsgegevens, het storingsregister en de verwachte investeringen op basis van onder andere de strategische langetermijnplanningen van de vennootschap. Tevens hebben wij kennis genomen van de eerste resultaten van de door de vennootschap uitgevoerde analyse inzake de implicaties die de energietransitie heeft voor de bestaande netten. Wij kunnen ons vinden in de conclusie van de raad van bestuur dat geen aanpassing in de gebruiksduur van de materiële vaste activa benodigd is.

Wij hebben vastgesteld dat de berekening van het 'strip risk' juist is uitgevoerd. De 'termination value' hebben wij aangesloten met hetgeen contractueel bepaald is in de leaseovereenkomsten. De waarde van de aangehouden deposito's en beleggingen hebben wij aangesloten met de bevestigingen van door ons objectief en deskundig aangemerkte derde partijen. Wij hebben op basis van de contracten vastgesteld dat de vennootschap het recht heeft de contracten niet voortijdig te beëindigen en dat de vennootschap nu en in de toekomst niet kan worden aangesproken voor een tekort, zolang de contracten niet voortijdig worden beëindigd. De raad van bestuur heeft ons bevestigd dat er geen intenties zijn dat Alliander de contracten voortijdig beëindigt. Deze bevestiging is consistent met andere kennis die wij hebben uit onze controlewerkzaamheden, waaronder het kennis nemen van de notulen van vergaderingen van de raad van bestuur en het aanwezig zijn bij de vergaderingen van de auditcommissie en de raad van commissarissen. Tevens hebben wij beoordeeld en vastgesteld dat de cross border leaseposities, waaronder het 'strip risk', adequaat worden toegelicht in de jaarrekening.

**Kernpunten****Waardering Credit Default Swaps (CDS) inclusief voorziening risico CDS**

De toelichtingen op het derivaat CDS en de voorziening risico CDS zijn opgenomen in de waarderingsgrondslagen en noten 6, 8, 16 en 34.

Onderdeel van de aan een tweetal cross border leasecontracten gerelateerde beleggingsportefeuille is een geschreven credit default swap (CDS). Dit instrument is een in de contracten besloten derivaat, dat de kredietwaardigheid van een onderliggende portefeuille bestaande uit bijna 100 fondsen verzekert. De CDS wordt separaat in de balans gepresenteerd en wordt op reële waarde gewaardeerd onder de derivaten. Sinds 2008 was het maximale (verzekerings-) risico gerelateerd aan de CDS ter grootte van \$ 171 miljoen voorzien. Deels kwam dit tot uiting in de negatieve reële waarde van de CDS, die was gebaseerd op een opgave van een derde partij. Voor het resterende deel was een voorziening getroffen vanwege het risicovolle karakter van het financiële product en vanwege het feit dat de raad van bestuur van mening was dat dit gehele (verzekerings-) risico moest worden voorzien.

Ultimo 2014 is de resterende looptijd van de CDS nog slechts een half jaar. Gezien de beperkte resterende looptijd concludeert de raad van bestuur dat het default risico vóór expiratedatum van de in de CDS portefeuille betrokken fondsen het afgelopen jaar is afgenomen, waardoor de kans dat het instrument voor het maximale bedrag wordt aangesproken als dermate klein wordt ingeschat dat op basis van de criteria van IAS 37 niet langer een voorziening kan worden verantwoord. Dit betekent dat de volledige voorziening van \$ 153 miljoen (€ 127 miljoen) is vrijgefallen ten gunste van de bedrijfskosten.

Overeenkomstig de opgave van een derde partij bedraagt de negatieve reële waarde van de CDS per 31 december 2014 \$ 18 miljoen (€ 15 miljoen). De raad van bestuur is van mening dat bij deze waardering te weinig rekening wordt gehouden met de resterende risico's op defaults van onderliggende fondsen in dit instrument. Op basis van een intern uitgevoerde risicoanalyse heeft de raad van bestuur een negatieve waarde van de CDS bepaald van \$ 75 miljoen (€ 62 miljoen). Het verschil tussen de berekende waarde en de opgave van een derde partij ad € 47 miljoen is ten laste van de overige bedrijfskosten gebracht. Per saldo leidt dit tot een impact van € 80 miljoen ten gunste van het resultaat 2014.

De inschatting ten aanzien van de resterende risico's van dit instrument is inherent subjectief en mede gezien de omvang een kernpunt van onze controle.

**Onzekere belastingposities**

De toelichtingen ten aanzien van dit punt is opgenomen in noot 20.

In november 2010 heeft Alliander een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen. In 2013 is deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening afgelost. Onder EU-IFRS kwalificeert dit instrument als eigen vermogen. Bij de betaling van de rente aan de houders van deze lening is uitgegaan van aftrekbaar kosten voor de vennootschapsbelasting. De Belastingdienst heeft aangegeven de aftrekbaarheid van de periodieke vergoedingen niet te accepteren, waartegen Alliander bezwaar heeft gemaakt. De raad van bestuur verwacht dat de maximale impact voor Alliander per balansdatum een bedrag tussen de € 20 miljoen en € 30 miljoen bedraagt. Op basis van schriftelijke opinies van externe juridische en belastingdeskundigen heeft de raad van bestuur geconcludeerd dat het waarschijnlijk is dat de door Alliander in de aangifte ingenomen positie aanvaard zal worden en heeft derhalve besloten hiervoor geen voorziening te verantwoorden.

**Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten**

Wij hebben als onderdeel van onze controle de negatieve reële waarde aangesloten met de opgave hiervan van een externe financiële instelling. Deze financiële instelling is de tegenpartij van het instrument en wordt derhalve niet als objectief bezien. Tevens bestaat geen liquide markt voor deze financiële producten.

Wij hebben onze controle als gevolg hiervan met name gericht op de herziene inschatting van de raad van bestuur van de maximale risico's op defaults van de onderliggende fondsen in het instrument die de vennootschap loopt met de CDS. Wij zijn bij onze werkzaamheden ondersteund door onze treasury experts. Wij hebben risico-inschatting van de raad van bestuur ten aanzien van het default risico vóór expiratedatum van de in de CDS portefeuille betrokken bedrijven getoetst op basis van de subordinatie, de waarde van het onderpand, de creditspreads op single-name-kredietderivaten en credit ratings van rating-agencies. Wij hebben tevens gecontroleerd of de CDS inclusief de inschatting door de raad van bestuur van de resterende risico's van de CDS adequaat wordt toegelicht in de jaarrekening. Wij kunnen ons vinden in deze inschatting.

Ondersteund door onze belasting specialisten, hebben wij onder andere de communicatie tussen de Belastingdienst, Alliander en de door management ingeschakelde externe deskundigen gelezen, en beoordeeld in hoeverre de inschatting van het management redelijk is en voldoende is onderbouwd. De deskundigheid en objectiviteit van de externe deskundigen hebben wij beoordeeld. Tevens zijn wij nagegaan of de onzekere belastingpositie adequaat is toegelicht. Wij kunnen ons vinden in het standpunt van de raad van bestuur.

**Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

### **Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de geconsolideerde en enkelvoudige geconsolideerde jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

## **Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten**

### **Verklaring betreffende jaarverslag en de overige gegevens**

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

### **Onze benoeming**

Wij zijn, op basis van een voordracht daartoe door de raad van commissarissen, benoemd als externe accountant van Alliander N.V. door de algemene vergadering van aandeelhouders op 2 april 2014. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van langer dan 15 jaar accountant van de vennootschap en haar rechtsvoorgangers.

Amsterdam, 18 februari 2015  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel ondertekend door  
drs. R. Dekkers RA

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2014 van Alliander N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

# Assurance-rapport

## Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur van Alliander N.V.

De Raad van Bestuur van Alliander N.V. ('de Organisatie') heeft ons gevraagd een beperkte mate van zekerheid te verschaffen (leidend tot een 'conclusie') over de in onderstaand overzicht opgenomen duurzaamheidsinformatie in het Jaarverslag 2014.

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie beoordeeld in de volgende hoofdstukken:

- [Over dit verslag](#)
- [Over Alliander](#)
- Onze prestaties in 2014:
  - [Ons verhaal in 2014](#)
  - [Klanten](#)
  - [Medewerkers](#)
  - Aandeelhouders en investeerders: hoofdstuk '[Onze duurzame prestaties](#)'

Daarnaast hebben zij ons gevraagd een redelijke mate van zekerheid te verschaffen over de management rapportage (MBR) data 2014 in het hoofdstuk '[Doelstellingen en prestaties](#)' (leidend tot een 'oordeel'). Naar onze mening vervult deze gecombineerde opdracht een rationeel doel zoals door Alliander toegelicht in het hoofdstuk '[Over dit verslag](#)'.

### Onze conclusie

Op basis van onze beoordelingswerkzaamheden en de ontvangen informatie concluderen wij dat met betrekking tot de duurzaamheidsinformatie in het Jaarverslag 2014 in de hierboven benoemde hoofdstukken, ons niets is gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat het Jaarverslag 2014 geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid van Alliander N.V. ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in het verslagjaar, in overeenstemming met de Alliander N.V. verslaggevingscriteria.

### Ons oordeel

Op basis van onze controlewerkzaamheden zijn naar ons oordeel de management rapportage (MBR) data 2014 zoals opgenomen in het hoofdstuk '[Doelstellingen en prestaties](#)' van het Jaarverslag 2014, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbaar en toereikend weergegeven in overeenstemming met de Alliander N.V. verslaggevingscriteria.

Onze conclusie en ons oordeel dienen gelezen te worden in de context van de rest van dit rapport.

### De basis voor onze conclusie en ons oordeel

#### Waar we assurance over verschaffen

Wij hebben de duurzaamheidsinformatie, opgenomen in het Jaarverslag 2014 van Alliander N.V., te Arnhem beoordeeld. Dit jaarverslag omvat een weergave van het beleid van Alliander N.V. betreffende maatschappelijk verantwoord ondernemen en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende 2014. De reikwijdte van het Jaarverslag 2014 is door het bestuur toegelicht in het hoofdstuk '[Over dit verslag](#)'.



Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De bij de beoordeling uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van Alliander N.V. en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in het Jaarverslag 2014. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingswerkzaamheden is daarom ook lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controlewerkzaamheden.

Aanvullend op onze beoordelingswerkzaamheden hebben wij de management rapportage (MBR) data 2014 zoals opgenomen in het hoofdstuk '[Doelstellingen en prestaties](#)' van het Jaarverslag 2014 gecontroleerd.

### Beperkingen bij het onderzoek

In het Jaarverslag 2014 is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Jaarverslag 2014.

Van de accountant kan niet worden verwacht dat het controlerisico tot nihil wordt gereduceerd. Derhalve kan geen absolute zekerheid worden verkregen dat de duurzaamheidsinformatie geen materiële afwijkingen als gevolg van fraude of fouten bevat. Dit is het gevolg van inherente beperkingen van een assurance-opdracht, waardoor de meeste controle-informatie waar het accountantsoordeel op is gebaseerd meer overtuigend is dan onweerlegbaar.

### Verslaggevingcriteria

Alliander N.V. heeft haar verslaggevingcriteria ontwikkeld op basis van de G4-Richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Deze zijn, samen met gedetailleerde informatie over de verslaggevingsreikwijdte, -processen en -methoden toegelicht in het hoofdstuk '[Over dit verslag](#)'. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor onze conclusie en ons oordeel te bieden.

### Begrip van verslaggeving- en meetmethodes

De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van de verslaggevingcriteria. Alliander N.V. is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze criteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd worden beïnvloed.

## Onze assurance aanpak

### Materialiteit

Wij passen materialiteitsniveaus toe tijdens de planningsfase en hebben deze niveaus opnieuw beoordeeld tijdens onze opdracht. Deze helpen ons in het vaststellen van de aard, tijdigheid en omvang van onze werkzaamheden en bij het beoordelen van het effect van geconstateerde afwijkingen op de gepresenteerde informatie, zowel individueel als geaggregeerd. Op basis van ons professionele oordeel hebben wij specifieke materialiteitsniveaus bepaald voor elk onderdeel van de duurzaamheidsinformatie.

### Onze werkzaamheden

Wij zijn vereist onze controle en beoordeling zodanig te plannen en uit te voeren dat een combinatie van redelijke en beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het Jaarverslag 2014 geen afwijkingen van materieel belang bevat.

### Beoordelingswerkzaamheden

Onze belangrijkste beoordelingswerkzaamheden bestonden uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;
- het beoordelen van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het beoordelen van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van het Jaarverslag 2014;
- het beoordelen van het ontwerp en de implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling, interne controles en verwerking van de overige informatie, waaronder de aggregatie van gegevens tot informatie zoals opgenomen in het Jaarverslag 2014;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het Jaarverslag 2014, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Jaarverslag 2014;
- het toetsen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Jaarverslag 2014;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het beoordelen van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie in het Jaarverslag 2014 adequaat is onderbouwd;
- het beoordelen of de duurzaamheidsinformatie is opgesteld in overeenstemming met de G4-Richtlijnen van GRI.

### Controlewerkzaamheden

Voor wat betreft de te controleren onderdelen hebben wij in aanvulling op het bovenstaande onder meer de volgende werkzaamheden verricht:

- het testen van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van de relevante interne beheersingsmaatregelen gedurende het verslagjaar;
- cijferbeoordelingen, verbandscontroles en gegevensgerichte werkzaamheden.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel en onze conclusie.

### Toegepaste professionele en ethische normen

Wij hebben onze beoordeling en controle van het Jaarverslag 2014 verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' (hierna 'Standaard 3810N'). Onze verantwoordelijkheden onder deze standaard zijn nader toegelicht in de 'Onze verantwoordelijkheden' paragraaf van dit rapport.

Wij zijn onafhankelijk van Alliander N.V., in overeenstemming met de "Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten" (ViO) en overige relevante onafhankelijkheidsvereisten in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de "Verordening gedrags- en beroepsregels accountants" (VGBA) en overige relevante vereisten.

## Verantwoordelijkheden

### Verantwoordelijkheden van het bestuur

Het bestuur van Alliander N.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaarverslag 2014 in overeenstemming met de Alliander N.V. verslaggevingscriteria, inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de intern door het bestuur gemaakte keuzes met betrekking tot de reikwijdte van het Jaarverslag 2014 en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk '[Over dit Verslag](#)'.

### Onze verantwoordelijkheid

Op basis van onze werkzaamheden overeenkomstig Standaard 3810N is onze verantwoordelijkheid het geven van:

- een conclusie over de duurzaamheidsinformatie
- een oordeel over de management rapportage (MRB) data 2014 in het hoofdstuk '[Doelstellingen en prestaties](#)'

Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een combinatie van redelijke en beperkte mate van zekerheid wordt verkregen dat het Jaarverslag 2014 geen afwijkingen van materieel belang bevat.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van het oordeel van de accountant, inclusief de analyse van risico's op materiële afwijkingen in het Jaarverslag 2014 als gevolg van fraude of fouten. Tijdens deze risico-analyses neemt de accountant de voor het opstellen van het jaarverslag relevante interne beheersingsmaatregelen in overweging, om geschikte werkzaamheden te kunnen ontwikkelen. Deze hebben niet tot doel een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen van de organisatie te verstrekken. Een assurance-opdracht gericht op het verstrekken van een beperkte en redelijke mate van zekerheid richt zich ook op het evalueren van de geschiktheid van het gehanteerde verslaggevingsraamwerk en de redelijkheid van schattingen gemaakt door management, evenals de beoordeling van de gehele presentatie van het jaarverslag.

Amsterdam, 18 februari 2015

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door

drs. R. Dekkers RA

# Materialiteitstoets

Alliander bepaalt jaarlijks op gestructureerde wijze welke onderwerpen minimaal worden opgenomen in het jaarverslag. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van een materialiteitstoets.

Het beoordelen van de materiële thema's staat aan de basis voor de inhoud van het geïntegreerde jaarverslag en vindt plaats in een vroeg stadium van het verslagleggingsproces. Het onderzoek berust op een duale beoordeling; enerzijds wordt de relevantie van verschillende thema's vanuit de verschillende stakeholdergroepen beoordeeld en anderzijds wordt intern beoordeeld wat de impact is van deze thema's op het bedrijf.

De relevantie vanuit stakeholderperspectief is bepaald door middel van een digitale vragenlijst die is aangeboden aan een representatieve groep stakeholdervertegenwoordigers. De impact van de geselecteerde thema's is vervolgens aan de hand van een self-assessment beoordeeld op omvang en effect voor Alliander en zijn stakeholders. De materialiteitsscore uit het vorige verslagjaar is meegenomen in de weging. De uitkomsten uit zowel de rondetafelgesprekken met stakeholders als de enquête onder stakeholders zijn twee keer besproken met de Raad van Bestuur. Er is onder meer geconcludeerd dat de onderwerpen die stakeholders belangrijk vinden grotendeels overeenkomen met de belangrijkste thema's waar Alliander zich voor inzet. De thema's sluiten goed aan op onze strategie en het beleid. Ook is gekeken naar trendmatige bewegingen, zoals de toenemende belangstelling voor onderwerpen als innovatie en energietransitie. Op deze thema's ontwikkelt Alliander uiteenlopende (nieuwe) activiteiten. Deze thema's zijn tevens richtinggevend geweest bij het proces van inhoudsbepaling voor het jaarverslag.

## Het proces in 5 stappen

### Stap 1: identificatie van relevante aspecten en thema's

De eerste stap bestond uit het opstellen van een lijst met maatschappelijke thema's die relevant zijn voor de organisatie. Leidraad is daarbij de lijst met aspecten zoals opgenomen in de GRI G-4 richtlijnen en het 'electric utilities sector supplement'. De lijst wordt jaarlijks geactualiseerd en omvat, naast de GRI aspecten, materiële thema's van het voorgaande jaar, onderwerpen aangedragen door stakeholders en onderwerpen waarop interne sturing plaatsvindt.

### Relevantie voor stakeholders

Aan de hand van een digitale enquête zijn de maatschappelijk thema's door stakeholders beoordeeld op relevantie. Op basis van deze stakeholderinput zijn de vijftien meest relevante thema's geselecteerd.

De resultaten van de enquête zijn gegroepeerd naar stakeholdergroep, om vervolgens een gewogen gemiddelde te nemen. De stakeholdergroepen die het dichtste bij de organisatie staan (klanten, medewerkers en aandeelhouders) hebben een weging van 2 meegekregen, en de overige stakeholdergroepen (leveranciers, kennisinstellingen, overheden en investeerders) een weging van 1. De resultaten van deze digitale enquête zijn verder ingekleurd tijdens een aantal stakeholderdialogen met een groep stakeholdervertegenwoordigers. Het resultaat is een overzicht en prioritering van de meest relevante thema's vanuit stakeholderperspectief.

### Impact voor Alliander

Voor de vijftien meest relevante thema's is bepaald welke indicatieve impact deze hebben voor de organisatie. De mate van impact is intern beoordeeld en vervolgens breed binnen de organisatie gevalideerd door relevante experts. Het impactmodel zoals gehanteerd binnen deze methode bestaat uit drie aspecten:

- Negatieve impacts: hoe groot is de invloed op Alliander wanneer de organisatie niet naar behoren presteert op het thema;
- Positieve impacts: hoe groot is de invloed op Alliander wanneer goed wordt gepresteerd op het thema;
- Kans: op welke termijn en met welke kans vinden deze positieve danwel negatieve effecten plaats.

De impactanalyse geeft inzicht in de kansen en risico's voor de organisatie alsmede de prioriteit die een aanpak van het onderwerp verdient.

### Stap 2: Weging en vergelijking met 2013

Alliander heeft in 2014 een belangrijke ontwikkelstap gezet in de methodiek van materialiteitbepaling. Wijzigingen bestaan uit: toepassing van het GRI G4 materialiteitsprincipes, kwantitatieve borging door middel van anonieme stakeholderenquête, onderscheid naar zeven stakeholdergroepen, een weging van 2:1 op basis van de definiëring van kernstakeholders en overige stakeholders. Veranderingen in de uitkomst van 2014 ten opzichte van 2013 kunnen dus gedeeltelijk verklaard worden door aanpassingen en verfijningen van de methodiek. Om deze reden hanteert Alliander een gewogen gemiddelde over meerdere jaren. Naast de grotere betrouwbaarheid en de mindere gevoeligheid voor hypes en meetfouten is het doel om hiermee ontwikkelingen in de materialiteit van thema's trendmatig in kaart te brengen.

### Stap 3: GRI aspecten met relevantie voor Alliander

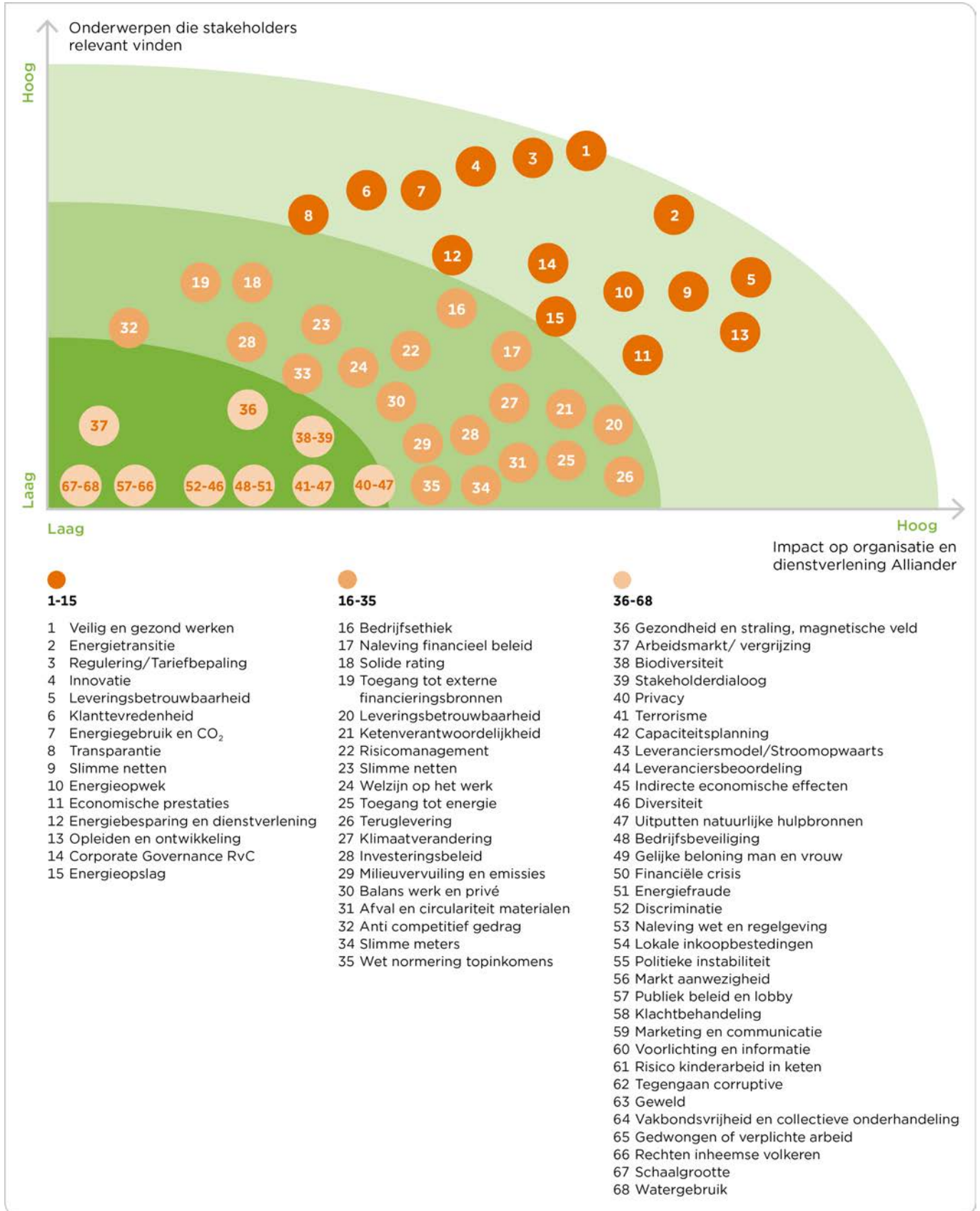
Thema's met een hoge materialiteit zijn aangesloten op het aspectenoverzicht in de GRI-richtlijnen. Het overzicht is maatgevend voor de samenstelling van de verantwoordingsinformatie in dit jaarverslag.

| GRI aspect                                 | Alliander thema                 | Omschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Verwijzing                                |
|--------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Veiligheid en arbeidsomstandigheden</b> | <b>Veilig en gezond werken</b>  | Werken aan gas- en elektriciteitsinfrastructuur brengt risico's met zich mee. Veilig werken zonder incidenten is van groot belang voor alle betrokkenen.                                                                                                                                                                                                                 | Hoofdstuk medewerkers                     |
| <b>Service en informatie</b>               | <b>Regulering en tarieven</b>   | Het kostenniveau van de netbeheerder in relatie tot die van de sector vormt de basis voor de toegestane tarieven door de Autoriteit Consument en Markt. Dit geeft binnen marges ruimte aan netbeheerders om tarieven vast te stellen. Na een aantal jaren van stijging wordt nu daling afgedwongen hetgeen effect heeft op beschikbare financiële (investerings-)ruimte. | Hoofdstuk klanten                         |
|                                            | <b>Klanttevredenheid</b>        | Klanten rekenen op uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen en klachten.                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hoofdstuk klanten                         |
|                                            | <b>Leveringsbetrouwbaarheid</b> | Ononderbroken beschikbaarheid van energie is van groot maatschappelijk belang. Verstoringen raken direct aan belangen van onze stakeholders.                                                                                                                                                                                                                             | Hoofdstuk klanten                         |
| <b>Energie</b>                             | <b>Energietransitie</b>         | De overgang van energieopwek uit fossiele brandstoffen naar energie opwek uit duurzame energiebronnen bijvoorbeeld uit zon, wind of water.                                                                                                                                                                                                                               | Hoofdstuk klanten                         |
|                                            | <b>Energieopslag</b>            | Steeds meer mensen wekken zelf energie op. Overproductie kan worden teruggeleverd, echter ook -lokale- opslag van energie is een potentiële schakel in een duurzame energievoorziening.                                                                                                                                                                                  | Hoofdstuk klanten                         |
|                                            | <b>Slimme netten</b>            | De energie-infrastructuur om veranderingen in energieaanbod, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen.                                                                                                                                                                                 | Hoofdstuk klanten                         |
|                                            | <b>Rol in energieopwek</b>      | Welke rol kunnen of zouden netbeheerders moeten hebben op het gebied van het bevorderen van duurzame energieopwek? Mogen zij prioriteit geven aan invoeding van duurzame energie of eventueel zelf duurzame energie opwekken om de energietransitie te helpen versnellen? Of is dit absoluut geen taak voor netbeheerders?                                               | Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders |

|                               |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                               | <b>Energiebesparing</b>                 | Energiebesparen voorkomt (dure) opwek van energie, scheelt in de kosten en is een eerste stap naar duurzaamheid. Wij ondersteunen stakeholders met informatie en gegevens over hun energieverbruik. De wetgever heeft echter beperkingen opgelegd aan netbeheerders waar het verdergaande activiteiten en advies betreft. | Hoofdstuk klanten                         |
| <b>Emissies</b>               | <b>Energiegebruik en CO<sub>2</sub></b> | Klimaatverandering is een mondiaal probleem. De bijdrage van een organisatie daaraan kan worden uitgedrukt in een CO <sub>2</sub> -footprint. Deze geeft aan hoeveel CO <sub>2</sub> -equivalenten worden uitgestoten. Alliander heeft de doelstelling in 2023 CO <sub>2</sub> -neutraal te zijn.                         | Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders |
| <b>Ondernemingsbestuur</b>    | <b>Corporate Governance</b>             | Adequaat en effectief toezicht door de Raad van Commissarissen is van groot belang.                                                                                                                                                                                                                                       | Hoofdstuk Corporate Governance            |
| <b>Materialiteit</b>          | <b>Transparantie</b>                    | In hoeverre kan of moet Alliander open zijn naar de samenleving over haar intenties, bedrijfsvoering en besluitvorming?                                                                                                                                                                                                   | Hoofdstuk Overige informatie              |
| <b>Economische prestaties</b> | <b>Economische prestaties</b>           | Welke bijdrage levert Alliander aan haar stakeholders middels inkomsten, operationele kosten, personeels-vergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.                                                                          | Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders |
| <b>Economische prestaties</b> | <b>Innovatie</b>                        | Door het veranderende energielandschap en om voorbereid te zijn op ontwikkelingen is het voor ons erg belangrijk om nieuwe technieken en oplossingen te kunnen toepassen. Alliander heeft de ambitie om in de energietransitie een vooraanstaande rol te hebben.                                                          | Hoofdstuk klanten                         |
| <b>Training en opleiding</b>  | <b>Opleiden en ontwikkelen</b>          | Techniek en organisaties veranderen steeds sneller. Werken is continu leren geworden.                                                                                                                                                                                                                                     | Hoofdstuk medewerkers                     |

**Stap 4: materialiteitsgrafiek**

De combinatie van de relevantie voor stakeholders op de Y-as en de invloed van de thema's op de organisatie op de X-as laat zien wat de invloed is die het thema heeft op de mate van maatschappelijk presteren van de organisatie en daarmee de prioriteit die het heeft binnen het jaarverslag. De materialiteitsgrafiek geeft een uitsnede van de meest materiële onderwerpen voor het jaarverslag van Alliander.





Alliander onderscheidt het resultaat van de materialiteitanalyse in drie categorieën.

#### Kernthema's:

de 15 thema's in de materialiteitsmatrix die onderscheidend zijn in de ogen van een grote groep stakeholders en voor onze prestaties. Deze thema's worden uitgebreid behandeld in het jaarverslag.

#### Bedrijfsthema's:

thema's die, over een grote groep stakeholders bezien, een minder hoge prioriteit krijgen. Dit betreft thema's die voor enkele stakeholders of bedrijfsvoeringsredenen relevant zijn of vanwege wet- en regelgeving gerapporteerd worden. Deze worden beperkt behandeld in het jaarverslag en zonodig verder toegelicht in de GRI-index.

#### Potentiële thema's:

thema's die op dit moment door de meeste stakeholders minder prioriteit krijgen en een lagere impact hebben op de organisatie. Deze thema's kunnen in de toekomst echter wel een groter gewicht krijgen en worden door ons gevolgd en waar nodig onderhouden. Voor een aantal geldt dat deze om wettelijke redenen toch deel uitmaken van het jaarverslag of onderdeel zijn van de toelichting in de GRI-index.

### Stap 5: implementatie

De door de Raad van Bestuur vastgestelde materialiteit van onderwerpen is de basis voor de inhoudelijke inrichting en sturing van het Jaarverslagproces. Besloten wordt hoe uitwerking aan de onderwerpen wordt gegeven, hoe deze in de informatie-uitvraag worden opgenomen met inbegrip van de reikwijdte en afbakening van de materiele onderwerpen. Bedrijfsonderdelen bereiden in samenwerking met verantwoordelijke afdelingen het rapportageproces voor en de afspraken over validatie en verificatie van data worden vastgelegd.

Voor verdere toelichting op het rapportageproces wordt verwezen naar 'Over dit verslag' en naar de GRI-Indextabel.

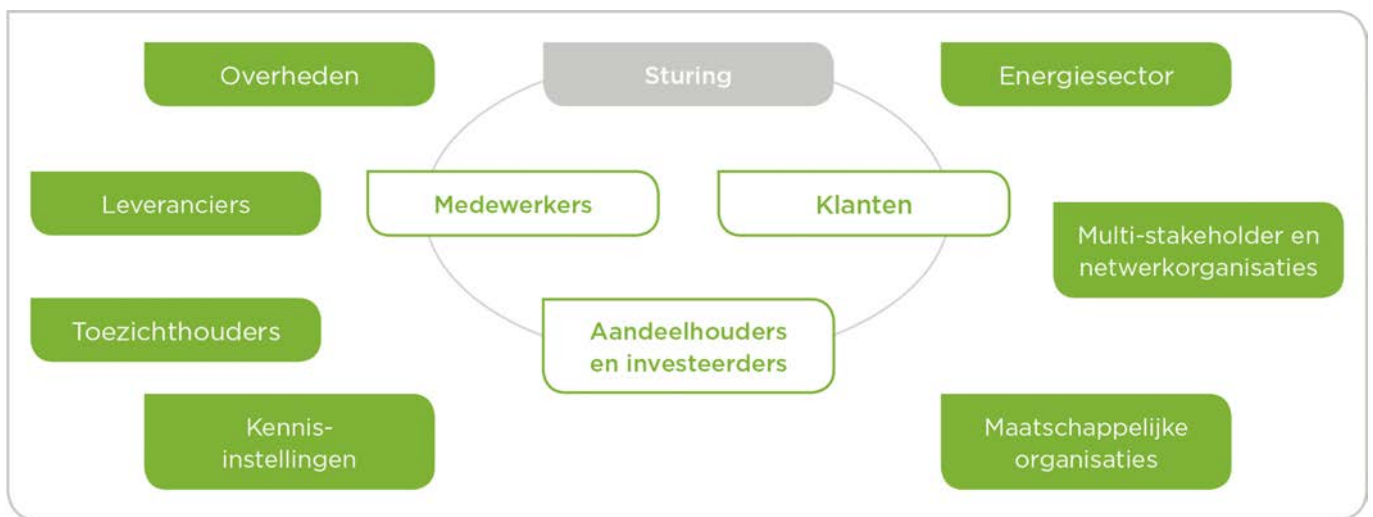
# Interactie met stakeholders

## In dialoog met stakeholders

Op basis van impactvolle thema's verkennen wij regelmatig wie gesprekspartners voor Alliander kunnen zijn. Betrokkenheid, omvang, bereidheid tot dialoog en deskundigheid zijn daarbij belangrijke overwegingen. We streven ernaar om vraagstukken te delen, medestanders te vinden voor initiatieven, vertrouwen op te bouwen en oplossingen met meerwaarde te creëren voor de korte en de lange termijn. Met klanten zijn we dagelijks in gesprek over hun energiewensen. Met onze aandeelhouders kijken we hoe we kunnen bijdragen aan duurzame oplossingen. En samen met onze medewerkers kijken we naar hoe we een werkgever zijn die er toe doet. Samen met al onze stakeholders zetten we stappen op weg naar de toekomstige energievoorziening.

Het Alliander stakeholdermodel omvat diverse stakeholder-groepen. Onderscheiden worden:

- key stakeholders: klanten, medewerkers en aandeelhouders en investeerders
- overige stakeholders zoals: leveranciers, kennisinstellingen, toezichhouders en maatschappelijke organisaties.



## Contactmomenten

De dialoog met stakeholders voeren we ad-hoc en op gestructureerde basis. We organiseren onder meer klantenpanels, aandeelhoudersoverleg en voeren overleg met ondernemingsraad. Leveranciersdagen, kennis- en partnerbijeenkomsten en participatie in netwerkorganisaties zijn belangrijke momenten voor uitwisseling. We staan regelmatig in contact met politici in Den Haag en bij de Europese instituten en we onderhouden contact met toezichhouders.

## Interactie met stakeholders

| Stakeholder            | Organisatie                                                                            | Interactievorm                                                                                                                                    | Bespreekpunten                                                     | Referentie |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Klant consument</b> | Webpanel<br>Klantenonderzoek<br>Klantenman<br>Klantenpanels<br>Consumentenorganisaties | Digitaal panel<br>Kwantitatief onderzoek (4 keer jaar)<br>Klachten en mediation (per casus)<br>Kwalitatief onderzoek (divers)<br>Dialoog (divers) | Samenwerking, relatiebeheer, dialoog en verbeteren dienstverlening | Klant      |
| <b>Klant zakelijk</b>  | Brancheorganisaties                                                                    | Dialoog/ relatiebeheer (divers)                                                                                                                   | Samenwerking, dialoog/ relatiebeheer en verbeteren dienstverlening | Klant      |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                 |                                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Medewerker</b>                                       | Medewerkeronderzoek<br>Medezeggenschap<br>Jongerennetwerk Tension<br>Vrouwennetwerk Lianne<br>GBLT-netwerk Pride<br>Personeelsvereniging                                                                                                                                                   | Kwantitatief onderzoek<br>(ieder kwartaal)<br>Formele overlegvergadering<br>(maand)<br>Dialoog/ workshops/<br>bijeenkomsten<br>Idem<br>Idem<br>Medewerkersvereniging                                                                  | Participatie,<br>dialoog en<br>medewerkersbetrokken-<br>heid                                    | Medewerker                         |
| <b>Overheden</b>                                        | Provincies en gemeenten                                                                                                                                                                                                                                                                    | Consultatie, samenwerking<br>en projecten (projecten,<br>adhoc)                                                                                                                                                                       | Afstemmen klimaat- en<br>milieuplannen en projecten                                             | Aandeelhouders en<br>investeerders |
|                                                         | Rijksoverheid en Europese<br>Unie                                                                                                                                                                                                                                                          | Consultatie, inspreken,<br>zienswijzen (projecten,<br>adhoc)                                                                                                                                                                          | Belangen expressie en<br>(pro-) actieve dialoog                                                 | Aandeelhouders en<br>investeerders |
| <b>Maatschappelijke<br/>organisaties</b>                | Natuur- en<br>milieuorganisaties                                                                                                                                                                                                                                                           | Consultatie en dialoog over<br>aanleg projecten,<br>duurzaamheidsthema's<br>(projecten, adhoc)                                                                                                                                        | Faciliteren duurzame<br>energie voorziening                                                     | Klant                              |
|                                                         | Woningbouwcorporaties,<br>ontwikkelaars, bedrijfsleven                                                                                                                                                                                                                                     | Afstemming, deelname aan<br>verenigingen en stichtingen<br>(veelvuldig)                                                                                                                                                               | Participatie,<br>Dialoog en relatiebeheer                                                       | Klant                              |
| <b>Leveranciers</b>                                     | Aannemers en industrie<br>Leveranciers goederen en<br>diensten                                                                                                                                                                                                                             | Dag van de aannemerij (1<br>keer/ jaar)<br>Leveranciersdagen<br>Thema-overleg<br>MVI overleg                                                                                                                                          | Samenwerking,<br>Relatiebeheer,<br>Dialoog                                                      | Financieel                         |
| <b>Toezichthouders</b>                                  | Nederlandse Mededingings<br>Autoriteit - Autoriteit<br>Consument & Markt                                                                                                                                                                                                                   | Periodieke bijeenkomsten<br>over actuele onderwerpen<br>en issues Standaard en ad<br>hoc informatieverzoeken                                                                                                                          | Informereren, uitwisseling en<br>toelichting                                                    | Klant                              |
|                                                         | Staatstoezicht op de Mijnen<br>Onderzoeksraad voor<br>Veiligheid                                                                                                                                                                                                                           | Periodieke bijeenkomsten<br>over actuele onderwerpen<br>en issues Standaard en ad<br>hoc informatieverzoeken                                                                                                                          | Informereren, uitwisseling en<br>toelichting                                                    | Klant                              |
| <b>Kennisinstellingen</b>                               | Onderwijs- en<br>kennisorganisaties                                                                                                                                                                                                                                                        | Samenwerking met<br>Radboud Universiteit, HAN,<br>ROC's, technische<br>Universiteiten in Delft,<br>Eindhoven en Twente.                                                                                                               | Kennisuitwisseling en<br>partnerships                                                           | Medewerker                         |
| <b>Multistakeholder en<br/>netwerkorganisaties</b>      | Urgenda<br>Groene Zaak<br>Kenniskring Amsterdam<br>NEN Normcommissies<br>MVO Nederland<br>Smart Energy Collective<br>Klimaatverbond Nederland<br>Milieu Centraal<br>Fres<br>Global Gasnetwork Initiative<br>Global Intelligent Utility<br>Network Coalition<br>Global Reporting Initiative | Deelname bestuur,<br>bijeenkomsten, sponsoring<br>(periodiek)                                                                                                                                                                         | Samenwerking met<br>kennisinstellingen<br>bedrijfsleven en overheid,<br>duurzaamheid stimuleren | Klant                              |
| <b>Energiesector</b>                                    | Werkgeversvereniging<br>WENb<br>E-decentraal<br>Netbeheer Nederland<br>Energieproducenten/<br>-leveranciers                                                                                                                                                                                | Deelname bestuur<br>(maandelijks)<br>Werkgroepen (maandelijks)<br>Stichting E-laad (continue)                                                                                                                                         | Kennisuitwisseling,<br>partnerships,<br>belangenbehartiging,<br>samenwerking                    | Klant                              |
| <b>Aandeelhouders en<br/>investeerders verschaffers</b> | Belanghebbende Provincies<br>en gemeenten                                                                                                                                                                                                                                                  | Algemene Vergadering<br>Aandeelhouders (tenminste<br>1 keer/jaar)<br>Grootaandeelhouders<br>overleg (tenminste 1<br>keer/jaar)<br>Werkstages, bestuurlijk<br>overleg, individueel contact.<br>Tweejaarlijks kwalitatief<br>onderzoek. | Formeel, informeel overleg,<br>kennis en inzicht activiteiten                                   | Aandeelhouders en<br>investeerders |
|                                                         | Financiers, investeerders en<br>kredietbeoordelaars                                                                                                                                                                                                                                        | Periodiek overleg en verslag<br>over financiële prestaties<br>(periodiek)                                                                                                                                                             | Verantwoording en<br>toelichting                                                                | Financieel                         |
| <b>Media</b>                                            | Media<br>lokale omgeving                                                                                                                                                                                                                                                                   | Relatiebeheer, pro-actief<br>informereren,<br>crisiscommunicatie.<br>Tweejaarlijkse kwalitatief<br>onderzoek.                                                                                                                         | Informereren, positioneren                                                                      | Alle stakeholders                  |
| <b>Politiek landelijk</b>                               | Eerste en Tweede kamer<br>Staten Generaal, ministeries                                                                                                                                                                                                                                     | Relatiebeheer,<br>werkbezoeken, pro-actief en<br>reactief informeren.<br>Tweejaarlijks kwalitatief<br>onderzoek.                                                                                                                      | Informereren in algemene zin<br>en op specifieke, actuele<br>thema's                            | Alle stakeholders                  |

## Stakeholderinformatie en het jaarverslag

In 2014 hielden we verschillende rondetafelgesprekken waarin we met vertegenwoordigers van stakeholders in dialoog gingen over de invulling die wij geven aan de (maatschappelijke) rol en activiteiten van Alliander. In de gesprekken was veel waardering voor de inzichten die stakeholders tussen elkaar en met Alliander uitwisselden. We kregen suggesties voor de verdere ontwikkeling van het jaarverslag. In dit jaarverslag hebben wij de suggesties grotendeels verwerkt. Voorbeelden zijn het transparanter zijn over veiligheid op de werkvloer, de kansen die geboden worden om mensen vitaal te houden en suggesties om het verhaal over onze ecologische voetafdruk nog beter te vertellen.

Maatschappelijke trends en stakeholderdialogen vormen de basis voor de identificatie van de belangrijkste thema's, waarover we rapporteren. Onze stakeholders hebben de effecten van (maatschappelijke) thema's voor de organisatie beoordeeld in een 'materialiteitstoets'. Op basis van deze stakeholderinput is een prioritering gemaakt van de 15 meest relevante en impactvolle onderwerpen in de ogen van onze stakeholders.

Stakeholders selecteren veelal thema's die raken aan onze operationele werkzaamheden. Dit betreft bijvoorbeeld veilig werken, klanttevredenheid en leveringszekerheid. Daarnaast kiezen zij voor thema's waarmee Alliander zich in de toekomst kan onderscheiden, zoals de energietransitie, energiebesparing en innovatie.

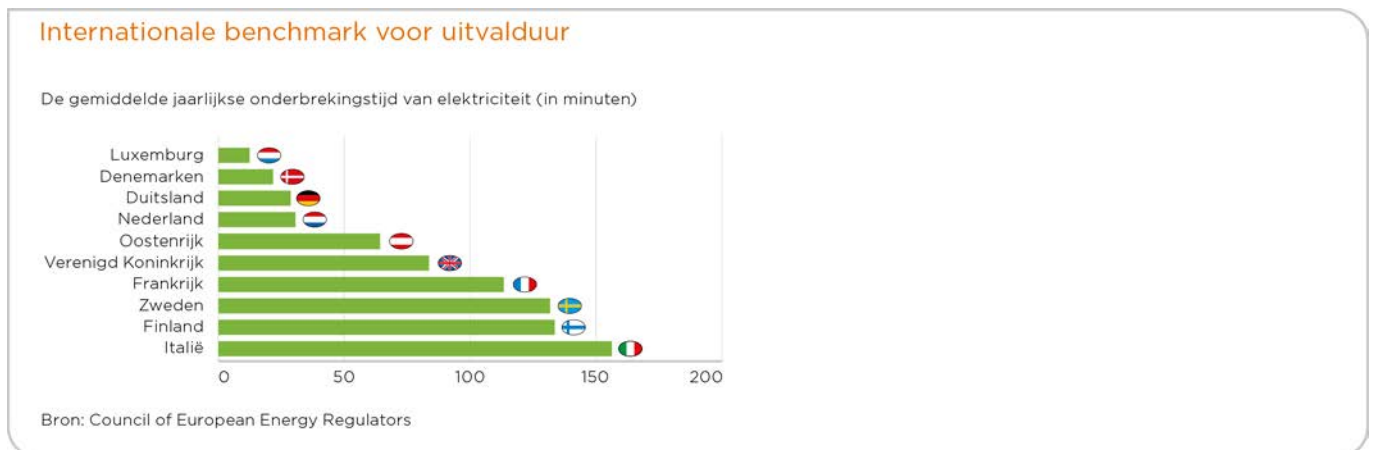
# Benchmark van onze prestaties

We kijken kritisch naar onze eigen prestaties en zetten deze ook af tegen andere ondernemingen, zowel binnen als buiten de energiesector. Dit doen we vooral om te leren en kansrijke verbeteringen te signaleren. Een aantal benchmarkgegevens lichten we hieronder toe.

## Benchmark binnen de energiesector

- **Uitvalduur**

De betrouwbaarheid van onze netten is groot. De uitvalduur voor elektriciteit bij Liander was in 2014 met 19,9 minuten gemiddeld lager dan het landelijke gemiddelde in 2013. Waar het gaat om gas, was de uitvalduur bij Liander in 2014 met 6,9 minuten een stuk hoger dan het landelijke gemiddelde in 2013 (61 seconden). Dit had te maken met twee grote gasonderbrekingen in Apeldoorn.



- **Klanttevredenheid**

Waar het gaat om onze dienstverlening aan consumenten zien we dat de klanttevredenheid boven de benchmark uitkomt (104%).

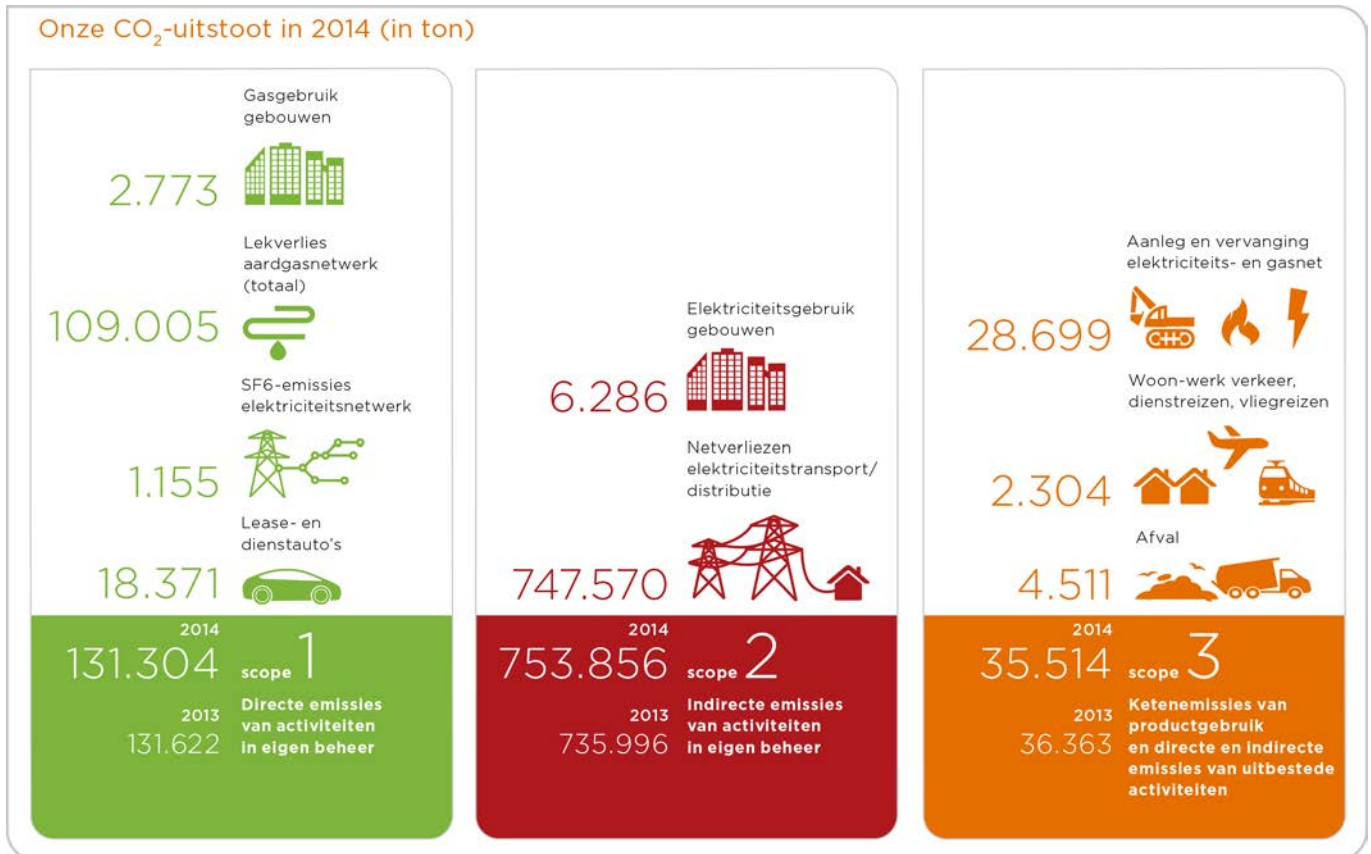
- **MVO-rating**

Het Duitse duurzaamheidsratingbureau Oekom heeft Alliander in 2014 opnieuw beoordeeld. Op basis van haar bevindingen heeft zij op 14 juli 2014 de rating van Alliander verhoogd van B naar B+ (op een schaal van A+ (hoogste) tot D- (laagste)). Met deze duurzaamheidsrating behoren we volgens Oekom tot de 'industry leaders' in onze sector.

## Landelijke benchmark

- **Ziekteverzuim**  
Het ziekteverzuim van Alliander komt in 2014 uit op 3,8% (2013: 4,1 procent). Het ziekteverzuim in Nederland was in 2013 3,9 procent. In onze branche zien we bij Enexis (3,8) en Stedin (3,9) vergelijkbare cijfers over 2013.
- **Transparantie**  
Jaarlijks doet Alliander ook mee aan de Transparantiebenchmark. Deze benchmark die wordt gehouden onder 500 ondernemingen van het ministerie van Economische Zaken geeft aan hoe transparant ondernemingen zijn in hun verslaglegging. Alliander eindigde in 2014 op de 15e plaats (2013: 24) en was ook de hoogstgenoteerde in de energiesector.
- **Great Place to Work**  
Alliander heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn voor zijn (toekomstige) medewerkers, zodat hun expertise blijvend voor Alliander ingezet wordt. Of Alliander een topwerkgever is, laten we graag objectief beoordelen. Daarom doen we mee met het werkgeversonderzoek van Great Place to Work, waaraan jaarlijks meer dan 100 Nederlandse ondernemingen meedoen. Alliander eindigde op basis van een meting in 2013 niet in de lijst met Best Workplaces 2014.

# Toelichting CO<sub>2</sub>-uitstoot en reductie-activiteiten



## Scope 1 (directe emissies van activiteiten in eigen beheer)

Ons herhuisvestingsprogramma is gericht op minder locaties en halvering van ons energiegebruik in 2020. Bovendien streven wij bij huisvestingsactiviteiten zoveel mogelijk naar herontwikkeling van bestaande panden en energieneutraliteit (of energiepositief) in combinatie met een gesloten grondstofkringloop. Bij al onze huisvestingsplannen zoeken we de samenwerking met andere bedrijven om duurzame kansen in het gezamenlijk gebied te verzilveren. Momenteel bevinden wij ons in een overgangsfase waarbij één van onze locaties wordt ontwikkeld en we huurlocaties moeten aanhouden. Ook hebben wij in 2014 200 kilometer leidingen van grijs-gietijzer vervangen, waardoor lekverlies in het aardgasnetwerk wordt voorkomen. Dit levert 1,8 kiloton CO<sub>2</sub>-reductie op. Na een sterke daling in 2013 zijn onze SF6 emissies in 2014 33% gestegen. Deze emissies zijn sterk afhankelijk van geplaatste schakelstations.

## Scope 2 (indirecte emissies van activiteiten in eigen beheer)

We onderscheiden twee soorten netverliezen die onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk beïnvloeden: technisch netverlies en administratief netverlies. Technische netverliezen ontstaan onder meer bij het transporteren van elektriciteit en gas. De emissie door technische netverliezen is in 2014 met 0,5% gestegen. Wij hebben de volgende reducerende maatregelen genomen:

- Opening eerste duurzame onderstation. Het energieverbruik van onderstation Lochem bedraagt ca. 125.000 kWh; dit staat gelijk aan de jaaruitstoot van 38 huishoudens of 70 ton CO<sub>2</sub>. Door toepassing van verduurzamingsmaatregelen is het onderstation volledig energieneutraal;
- Start investeringsprogramma Duurzaam Asset Management. We investeren in de komende vijf jaren 2 miljoen euro per jaar in een pakket met CO<sub>2</sub>-reducerende maatregelen, waaronder het vervroegd vervangen van oude transformatoren en klimaatregelingen bij onderstations.



Administratieve netverliezen worden onder andere veroorzaakt door leegstand van panden, fraude en energiediefstal. In 2014 zijn de administratieve netverliezen gestegen met 5,6%. Dit komt voornamelijk door een administratieve verrekening bij onze klanten die stroom terugleveren. Om de administratieve netverliezen te reduceren, werkten wij in 2014 aan:

- betere afspraken met leveranciers met betrekking tot leegstand;
- intensievere fraudebestrijding. In 2014 zijn 6% meer fraudegevallen opgelost t.o.v. 2013.

De totale kosten voor netverliezen zijn verantwoord in de jaarrekening. Landelijke cijfers over het getransporteerde energievolume en netverliezen vindt u ook op de website van Netbeheer Nederland.

### Scope 3 (ketenemissies van productgebruik en directe en indirecte emissies van uitbestede activiteiten)

In 2014 is ons elektrisch wagenpark gegroeid naar circa 100 full-electric/hybride auto's. Ons wagenpark is in 2014 helaas licht gegroeid. Daarmee is onze uitstoot op het gebied van mobiliteit in 2014 met ruim 10% gestegen. In 2015 gaat een nieuw mobiliteitsprogramma van start voor verbetering. Verder is in 2014 12% minder afval verwerkt dan in 2013. In totaal ging het om meer dan 17.000 ton. Ook werd veel aandacht besteed aan hoogwaardig hergebruik van afval.

Onze stakeholders vragen meer transparantie over onze ketenemissies. Dit sluit goed aan bij de verantwoordelijkheid die wij voelen voor alle uitstoot voor en na ons in de keten, zoals bij productie van kabels en leidingen en bij de verwerking van afval. In 2014 analyseerden wij daarom onze ketenemissies volgens de meest actuele richtlijnen van het Green House Gas protocol. Hierbij maakten wij gebruik van gegevens over de CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze ketenpartners, zoals onze leveranciers van componenten, IT en zakelijke diensten. Deze rekenmethodiek gaf ons een gedetailleerder beeld van de daadwerkelijke uitstoot bij partners. We ontdekten dat onze ketenemissies volgens deze methodiek stijgen naar ruim 100 kton en dat vooral componenten in onze netten een grote uitstoot kennen. Dit wordt veroorzaakt door het grondstofgebruik in kabels, leidingen en transformatoren waarbij schaarse metalen met veel impact worden gebruikt, waaronder koper en aluminium. In 2015 willen we de ketenemissies volgens de nieuwe methodiek gaan rapporteren. Zo maken we het inzicht in de uitstoot in de gehele keten steeds transparanter en accurater.

# Toelichting risico's

## Onze risicoacceptatie

- We zoeken een juiste balans tussen risico's en langetermijn ambities;
- De veiligheid van onze medewerkers en onze klanten (onze netten) hebben de hoogste prioriteit;
- Bij het effectief en efficiënt gebruikmaken van middelen in onze bedrijfsprocessen maken wij een kosten-batenafweging;
- Om een solide financiële basis te behouden en te voldoen aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben wij een lage acceptatie voor financiële risico's.

Deze toelichting op de risico's maakt integraal onderdeel uit van het jaarverslag.

## Legenda

De verwachte ontwikkeling van het risico wordt weergegeven door middel van een pijl.

Dalend ↓  
 Neutraal →  
 Stijgend ↑

## Interne risico's:

### Datakwaliteit (Operatie) ↓

#### Wat is het risico?

Wanneer de kwaliteit en integriteit van deze data onvoldoende geborgd zijn, bestaat de kans dat de betrouwbaarheid van onze dienstverlening daalt en de kosten voor bedrijfsvoering te hoog worden. We leggen onder andere informatie vast over de materiaalsoort, afmetingen en ligginggegevens van onze netten om zo te kunnen blijven voorzien in de kwaliteit en beschikbaarheid van onze netten. Daarnaast kennen we administratieve data die van belang zijn voor de dienstverlening naar onze klanten.

#### Hoe wordt het gemanaged?

In 2013 hebben we voor assetdata het programma verbeter- en schoningsplan gestart. Ook het afgelopen jaar hebben we hier veel vorderingen op gemaakt, zoals de implementatie van een data risico-aanpak voor alle assetdata, het datakwaliteitsdashboard en de dataschoningsacties. Datagovernance (verantwoordelijkheden en besluitvorming) voor assetsdata is ingericht. Ook voeren we controles uit op de volledigheid van de verwerking van berichtenverkeer door EDSN (Energie Data Service Nederland, verantwoordelijk voor het faciliteren van de afhandeling van administratieve processen tussen de diverse marktpartijen) en werken we volgens het principe 'alles in één keer goed'.

### Spanningskwaliteit (Operatie) →

#### Wat is het risico?

De kwaliteit van de geleverde spanning in ons net kan zowel beïnvloed worden door de huidige kwaliteit van netcomponenten, als door de gevolgen van de energietransitie. Ook het handelen van de klanten zelf kan mogelijk invloed hebben op de kwaliteit van de netspanning (bijvoorbeeld door de gebruikte apparatuur).

#### Hoe wordt het gemanaged?

Het behouden van een goede kwaliteit blijft belangrijk, ook als er zonnepanelen, elektrische auto's, warmtepompen en andere nieuwe technologieën in grotere mate op ons net worden aangesloten. Binnen Alliander is daarom het Power Quality (PQ)-programma gestart om alle activiteiten gerelateerd aan de kwaliteit van spanning en stroom, te organiseren. Via Netbeheer Nederland werken we mee aan een sectorvoorstel voor normen voor spanningskwaliteit.

## Optreden (grootschalig) incident (Operatie) →

### Wat is het risico?

We willen het risico dat een (grootschalig) incident essentiële onderdelen van onze netten en/of de veiligheid van onze medewerkers raakt zoveel als mogelijk voorkomen. Het veilig, up-to-date houden en toekomstbestendig maken van elektriciteit- en gasnetten voor onze klanten en onze medewerkers is een kerntaak van onze netbeheerders.

### Hoe wordt het gemanaged?

In 2014 hebben wij ruim 700 miljoen euro besteed aan onderhoud, uitbreiding en versterking van de netten om de kwaliteit én veiligheid op een goed niveau te houden. Dit doen wij risicogebaseerd. Hierbij kijken we naar de impact voor veiligheid, kwaliteit van levering, klant & imago, duurzaamheid, wet- en regelgeving en het financiële aspect. Belangrijke mitigerende maatregelen waren in 2014:

- Vervanging grijs gietijzeren leidingen**  
We vervangen jaarlijks tussen de 150 en 200 kilometer grijs gietijzeren leidingen. In ons gehele verzorgingsgebied hebben we steekproefsgewijs schouwingen verricht naar stalen aansluitleidingen en worden noodzakelijke saneringen uitgevoerd.
- Beperken van (de omvang van) storingen**  
We hebben een proces ingericht om preventief schaalvergroting bij een stroomstoring te voorkomen. Zodra we redundantie, de backup in ons hoogspanningsnet, verliezen door een storing kunnen we deze binnen 10 dagen herstellen. Nog voordat klanten iets van de storing merken, is deze opgelost of in omvang beperkt. Ook hebben we herstelkits ontworpen die we in kunnen zetten als er een storing optreedt.
- Beschermen van kritische assets en medewerkers**  
Samen met partners in de sector, gemeenten en de brandweer nemen we maatregelen om onze kritische assets en medewerkers te beschermen tegen invloeden van het klimaat. Denk hierbij aan storm, hevige regenval of droogte waardoor brandgevaar ontstaat. Dit heeft in 2014 onder meer geresulteerd in een Natuurbrandbeheersingsplan in Arnhem. Ook maken bij slechte weersomstandigheden de afweging of het verantwoord is om medewerkers de weg op te sturen bij stroomuitval. Veiligheid staat voorop.
- Informatiemanagement bij calamiteiten**  
In 2014 hebben we de eerste stappen gezet om onze crisisorganisatie kennis laten maken met een nieuwe manier van werken die ook gebruikt wordt door de hulpdiensten: netcentrisch werken. Hierin staat informatiemanagement centraal. Daarbij zijn we een marktverkenning gestart voor een informatiemanagementsysteem dat efficiënte en effectieve besluitvorming bij calamiteiten ondersteunt. Hierdoor kunnen wij adequaat handelen en crisispartners, klanten en de media zo goed en snel mogelijk voorzien van de juiste en relevante informatie.

## Tijdig anticiperen op de impact van de energietransitie (Innovatie) →

### Wat is het risico?

De energiemarkt is volop in beweging. We zien drie trends die impact hebben op de netbeheerder.

In de capaciteitsvraag zien we de opkomst van elektrisch vervoer en de toename van warmtepompen. Aan de aanbodzijde is er een groeiende trend naar het toepassen van duurzame opwek, met name in de vorm van zonne-energie. Dit is nu nog relatief beperkt, maar een snelle groei is mogelijk. Tijdig anticiperen op de impact van deze ontwikkelingen is belangrijk om ook in de toekomst aan de energiebehoefte te kunnen blijven voldoen.

### Hoe wordt het gemanaged?

Om de impact te bepalen zijn een aantal scenario's opgesteld. In ieder scenario zien we tussen nu en 2030 een overbelasting van in ieder geval een deel van het netwerk. Verschillende mogelijke toekomstige complicaties en uitdagingen zijn geïdentificeerd. Om hier tijdig op te kunnen anticiperen investeren wij de komende jaren in het digitaliseren van onze netten (zoals de slimme meter en detailanalyses van onze deelgebieden). Onze doelstellingen zijn het vergroten van het inzicht in klantbehoeften, het reduceren van storingsduur en -frequentie, het voorkomen/uitstellen van investeringen, het reduceren van netverliezen en het efficiënter uitvoeren van onderhoud.

## Externe risico's:

### Toenemende complexiteit ruimtelijke ordening (Operatie) →

#### Wat is het risico?

De ruimte voor onze infrastructuur is in dichtbewoonde gebieden beperkt, zowel onder- als boven de grond. Bovendien worden er strengere eisen gesteld aan de zichtbaarheid van de bovengrondse infrastructuur en nabijheid van woonhuizen. Dit maakt het voor netwerkbedrijven steeds complexer om tracés en locaties te vinden voor de infrastructuur met hogere kosten tot gevolg.

#### Hoe wordt het gemanaged?

We intensiveren onze contacten met de stakeholders (zoals omwonenden, gemeenten en provincies), brengen de ontwikkelingen op het gebied van ruimtelijke ordening in beeld en hebben medewerkers aangetrokken met een specifieke focus op de planologische aspecten bij het managen van onze assets.

### Cybercriminaliteit (Operatie) ↑

#### Wat is het risico?

Een belangrijke actuele ontwikkeling op het gebied van Cybercriminaliteit is de verdere professionalisering van malware, de verzamelaar voor kwaadaardige virussen. Dit is goed te zien in de sterke groei en kwaliteit van zogeheten ransomware. Ransomware, zoals Cryptolocker, versleutelt belangrijke data op lokale schijven en netwerkschijven om deze tegen betaling (hopelijk) weer te ontsleutelen. Virussen kunnen binnenkomen via de computers van medewerkers. Ook vanwege de toenemende digitalisering van onze energienetten is cyber security een belangrijk onderwerp. Deze ontwikkeling betekent voor ons een extra focus op detectie en snelle response.

#### Hoe wordt het gemanaged?

We onderhouden een permanent integraal security managementsysteem dat risico's in kaart brengt en de beveiliging periodiek toetst. We passen zones in ons netwerk toe om zo bedreigingen, zoals aanvallen, indringers, ongewenste inhoud en virussen, buiten te sluiten en verspreiding tegen te gaan. Meer dan 80% van de Alliander medewerkers heeft de basis training voor security awareness gevolgd. Daarnaast werken we intensief samen met het Nationaal Cyber Security Center van de Rijksoverheid om externe signalen van aanvallen vroegtijdig op te kunnen vangen. Alliander is tevens één van de oprichters van het European Network for Cyber Security (ENCS). We blijven de (snelheid van) ontwikkelingen in de buitenwereld volgen om zo te bepalen welke initiatieven we moeten nemen om ervoor te zorgen dat we zo veilig mogelijk kunnen opereren.

### Veranderende wetgeving (Operatie) →

#### Wat is het risico?

Het grootste deel van onze activiteiten is gereguleerd. Het gaat hier om de aansluit- en transportdiensten elektriciteit en gas en de meetdienst kleinverbruik. Als de wet- en regelgeving substantieel wijzigt, kan de situatie ontstaan dat we onze ambities of onze operatie moeten aanpassen aan deze regulatorische ontwikkelingen.

#### Hoe wordt het gemanaged?

We gaan proactief de dialoog aan met de overheid over ontwikkelingen in wet- en regelgeving met betrekking tot netbeheer en geven onze visie op regulatorische ontwikkelingen. Onze kennisexperts voeren scenario-berekeningen uit en maken de vertaalslag voor de impact op onze operatie. Daarnaast werken we aan het intern verhogen van het reguleringsbewustzijn.

### Precario (Operatie) ↑

#### Wat is het risico?

De kosten voor precario - de gemeentelijke belasting die Alliander moet betalen voor het gebruik van openbare grond - blijven toenemen. In drie jaar zijn de kosten van heffingen met meer dan 50% gestegen. Deze kosten worden doorberekend in de tarieven. De lokale heffingen verhogen generiek de tarieven voor alle klanten terwijl precario door slechts een aantal gemeentes wordt geheven. Alliander is daarom geen voorstander van precariobelasting.

#### Hoe wordt het gemanaged?

Wet- en regelgeving omtrent precariobelasting is al langere tijd in voorbereiding. Aanpassing van de wet laat nog op zich wachten. Tot die tijd start Alliander, daar waar naar haar mening ten onrechte precariobelasting wordt geheven, procedures op.

# Vijfjarenoverzicht

| € miljoen                                                          | 2014    | 2013               | 2012    | 2011              | 2010    |
|--------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|---------|-------------------|---------|
| <b>Resultaat</b>                                                   |         |                    |         |                   |         |
| Netto-omzet                                                        | 1.696   | 1.744              | 1.674   | 1.586             | 1.432   |
| Totaal bedrijfsopbrengsten                                         | 1.837   | 1.846              | 1.772   | 1.695             | 1.525   |
| Totaal bedrijfskosten                                              | -1.327  | -1.389             | -1.378  | -1.297            | -1.195  |
| Bedrijfsresultaat                                                  | 510     | 457                | 394     | 398               | 330     |
| Resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten   | 417     | 390                | 234     | 217               | 230     |
| Resultaat na belastingen toerekenbaar aan aandeelhouders           | 323     | 288                | 224     | 251               | 222     |
| <b>Balans</b>                                                      |         |                    |         |                   |         |
| Netto werkkapitaal                                                 | -172    | -94                | -96     | -112              | -61     |
| Materiële vaste activa                                             | 6.218   | 6.012              | 5.821   | 5.575             | 5.402   |
| Balanstotaal                                                       | 7.672   | 7.548              | 7.414   | 7.318             | 7.400   |
| Eigen vermogen                                                     | 3.579   | 3.375              | 3.203   | 3.079             | 2.906   |
| Totaal rentedragend vreemd vermogen                                | 1.775   | 1.895              | 1.896   | 1.931             | 2.184   |
| Totaal financiering                                                | 5.354   | 5.270              | 5.099   | 5.010             | 5.090   |
| Investerings in vaste activa                                       | 572     | 576                | 583     | 479               | 371     |
| <b>Kasstroom</b>                                                   |         |                    |         |                   |         |
| Kasstroom uit operationele activiteiten                            | 623     | 683                | 545     | 557 <sup>1</sup>  | 508     |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten                             | -410    | -493               | -498    | -398              | -340    |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten                            | -201    | -135               | -53     | -554 <sup>1</sup> | -118    |
| Vrije kasstroom                                                    | 213     | 190                | 47      | 159 <sup>1</sup>  | 168     |
| <b>Ratio's</b>                                                     |         |                    |         |                   |         |
| Langlopende schulden als % van totaal rentedragend vreemd vermogen | 91%     | 85%                | 100%    | 74%               | 99%     |
| ROIC                                                               | 6,3%    | 7,6%               | 6,9%    | 7,2%              | 6,9%    |
| FFO/nettoschuldpositie                                             | 34,0%   | 38,7%              | 30,9%   | 34,1%             | 32,7%   |
| Rentedekking                                                       | 7,6     | 8,0                | 6,0     | 5,8               | 5,5     |
| Solvabiliteit                                                      | 53,6%   | 51,1%              | 49,5%   | 47,5%             | 44,3%   |
| <b>Aandelen per 31 december</b>                                    |         |                    |         |                   |         |
| Aantal uitstaande aandelen (duizend)                               | 136.795 | 136.795            | 136.795 | 136.795           | 136.795 |
| Totaal aantal aandelen, inclusief nog te emiteren (duizend)        | 136.795 | 136.795            | 136.795 | 136.795           | 136.795 |
| <b>Overig</b>                                                      |         |                    |         |                   |         |
| <b>- Elektriciteit</b>                                             |         |                    |         |                   |         |
| Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)                    | 3.078   | 3.063              | 3.087   | 3.057             | 3.020   |
| Nieuwe aansluitingen (x 1.000)                                     | 26      | 29                 | 31      | 36                | 40      |
| Gelegde kabel (km)                                                 | 816     | 904                | 1.160   | 1.167             | 883     |
| <b>- Gas</b>                                                       |         |                    |         |                   |         |
| Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)                    | 2.658   | 2.649              | 2.644   | 2.630             | 2.607   |
| Nieuwe aansluitingen (x 1.000)                                     | 18      | 20                 | 22      | 23                | 26      |
| Gelegde leiding (km)                                               | 136     | 160                | 196     | 206               | 205     |
| <b>- Getransporteerde volumes</b>                                  |         |                    |         |                   |         |
| Elektriciteit (GWh)                                                | 29.936  | 30.314             | 30.522  | 30.576            | 30.940  |
| Gas (miljoen m <sup>3</sup> )                                      | 6.115   | 7.790 <sup>2</sup> | 7.461   | 7.039             | 8.746   |
| <b>- Overig</b>                                                    |         |                    |         |                   |         |
| Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)               | 10.310  | 12.742             | 12.364  | 12.134            | 9.551   |
| Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)                 | 929     | 930                | 781     | 744               | 608     |
| Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit Liander (minuten)              | 19,9    | 24,0               | 24,5    | 20,0              | 31,2    |
| Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)                   | 5.908   | 5.878              | 5.675   | 5.430             | 4.975   |

1. De cijfers over 2011 zijn aangepast in verband met wijziging in presentatie waarbij de betaalde agio op vervroegde aflossing is verantwoord onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.
2. Het getransporteerde volume gas 2013 is aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

# Begrippen en afkortingen

|                             |                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| abp                         | Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds                                            |
| acm                         | Autoriteit Consument & Markt                                                 |
| bar                         | Meeteenheid voor gasdruk                                                     |
| bw                          | Burgerlijk Wetboek                                                           |
| cao                         | Collectieve Arbeidsovereenkomst                                              |
| cds                         | Credit Default Swap                                                          |
| ceo                         | Chief Executive Officer                                                      |
| cfo                         | Chief Financial Officer                                                      |
| cor                         | Centrale Ondernemingsraad                                                    |
| e-atlas                     | Energieatlas                                                                 |
| ebit                        | Earnings Before Interest and Taxes                                           |
| ecp                         | Euro Commercial Paper                                                        |
| edsn                        | Energie Data Services Nederland                                              |
| emtn                        | Euro Medium Term Notes                                                       |
| eu                          | Europese Unie                                                                |
| ffo                         | Funds From Operations                                                        |
| fifo                        | First in, first out                                                          |
| fte                         | Full time equivalent                                                         |
| ggd                         | Geneeskundige en Gezondheidsdienst                                           |
| gj                          | Gigajoule; dit is 1.000 MJ. 1 GJ komt overeen met circa 29 m3 gas of 278 kWh |
| gprs                        | General Packet Radio Service                                                 |
| gw                          | Gigawatt; dit is 1.000MW                                                     |
| gwh                         | gigawattuur; dit is 1.000 MWh                                                |
| hr                          | Hoog rendement                                                               |
| hs                          | Hoogspanning                                                                 |
| ias                         | International Accounting Standards                                           |
| iasb                        | International Accounting Standards Board                                     |
| ict                         | Informatie Communicatie Technologie                                          |
| ifric                       | IFRIC Interpretations Committee                                              |
| ifrs                        | International Financial Reporting Standards                                  |
| iso                         | International Standard Organization                                          |
| j                           | Joule, eenheid voor energie                                                  |
| kcd                         | Kwaliteits- en Capaciteitsdocument                                           |
| kj                          | kilojoule; dit is 1.000 J                                                    |
| kpi                         | Kritische Prestatie Indicator                                                |
| kilovolt; dit is 1.000 volt |                                                                              |
| kw                          | kilowatt; dit is 1.000 watt                                                  |
| kwh                         | kilowattuur                                                                  |
| lilo                        | Lease in, lease out                                                          |
| ls                          | Laagspanning                                                                 |
| mj                          | Megajoule; dit is 1.000 kJ                                                   |
| ms                          | Middenspanning                                                               |
| mva                         | megavoltampere                                                               |
| mvo                         | Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen                                       |
| mw                          | megawatt; dit is 1.000 kW                                                    |
| mwh                         | megawattuur; dit is 1.000 kWh                                                |
| niat                        | Net Income After Taxes                                                       |
| ovv                         | Onderzoeksraad voor Veiligheid                                               |
| roic                        | Return on Invested Capital                                                   |
| silo                        | Sale in, lease out                                                           |
| sodm                        | Staatstoezicht op de Mijnen                                                  |
| tj                          | Tera Joule; dit is 1.000 GJ                                                  |
| twh                         | terawattuur; dit is 1.000 GWh                                                |
| us                          | United States                                                                |
| usd                         | United States Dollar                                                         |
| viag                        | Veiligheidsinstructie Aardgas                                                |

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| w    | Watt; eenheid van vermogen               |
| wacc | Weighted Average Cost of Capital         |
| wbp  | Wet bescherming persoonsgegevens         |
| wia  | Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen |
| wkk  | Warmtekrachtkoppeling                    |
| wnt  | Wet Normering Topinkomens                |
| won  | Wet Onafhankelijk Netbeheer              |
| ww   | Werkloosheidswet                         |



Februari 2015

**Alliander N.V.**

Bezoekadres:

Utrechtseweg 68, 6812 AH Arnhem

Postadres:

Postbus 50, 6920 AB Duiven

[info@alliander.com](mailto:info@alliander.com)

[www.alliander.com](http://www.alliander.com)

Uitgave Alliander N.V.

