

Jaarverslag 2018

# Samen verder



alliander

# Inhoudsopgave

Over dit verslag	3
Ons verhaal over 2018	8
Het profiel van Alliander	12
Onze missie	17
Trends en ontwikkelingen	18
Onze strategie	20
Risico's	22
Onze impact en waardecreatie	26
Sustainable Development Goals	32
Onze prestaties in 2018	35
Doelstellingen en prestaties	36
Klanten	38
Medewerkers	55
Aandeelhouders en investeerders	67
Wat hebben we geleerd?	93
Verklaring van de Raad van Bestuur	95
Corporate governance	96
Corporate governance	97
Personalia RvB	107
Personalia RvC	108
Verslag van de Raad van Commissarissen	110
Remuneratierapport	117
Jaarrekening	120
Geconsolideerde jaarrekening	123
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	127
Enkelvoudige jaarrekening	183
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	185
Voorstel dividend 2018	195
Gebeurtenissen na balansdatum	196
Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen	197
Overige informatie	198
Winstbestemming	199
Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	200
Opinie van het Alliander stakeholderpanel	210
Materialiteitstoets	212
Toelichting SDG'S	224
Interactie met stakeholders	226
SWOT	230
Belangrijkste criteria voor impact meten	231
Vijfjarenoverzicht	235
Begrippen & afkortingen	236
Overige niet-financiële informatie	241

# Over dit verslag



# Over dit verslag

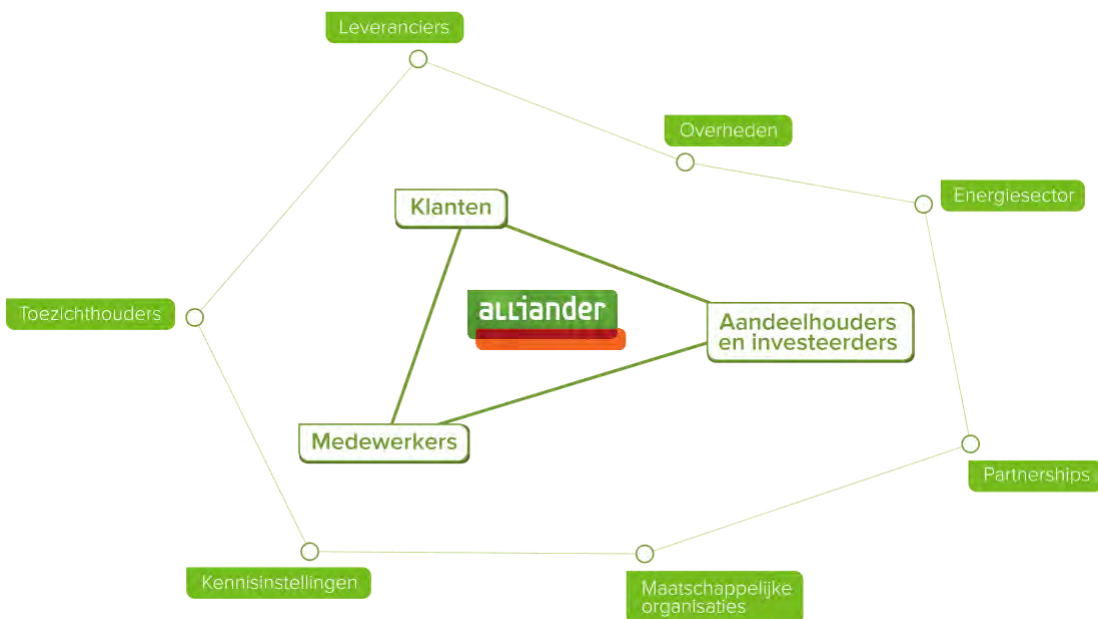
Met het Alliander jaarverslag leggen we verantwoording af over onze activiteiten van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

Uitgangspunten voor onze geïntegreerde verslaglegging zijn een open dialoog met stakeholders, transparantie en de impact van onze activiteiten op de samenleving. Het jaarverslag is gepubliceerd op 20 februari 2019.

## Stakeholderdialoog als basis

Met al onze stakeholders – klanten, medewerkers, aandeelhouders, investeerders en andere relaties – zijn wij doorlopend in dialoog. Na een intensieve rondgang langs gemeenten in 2016 en 2017 hebben we dit jaar bijvoorbeeld regionale masterclasses over de energietransitie voor gemeenten gehouden. Door in gesprek te blijven met onze omgeving houden we inzicht in trends in de samenleving, de verwachtingen richting Alliander en hoe we samen op kunnen trekken zodat de energietransitie op tijd en tegen de laagste maatschappelijke kosten slaagt. Ook wisselen we met onze stakeholders gedachten en ideeën uit en toetsen we voorgenomen beleidskeuzes en beslissingen.

### Stakeholders



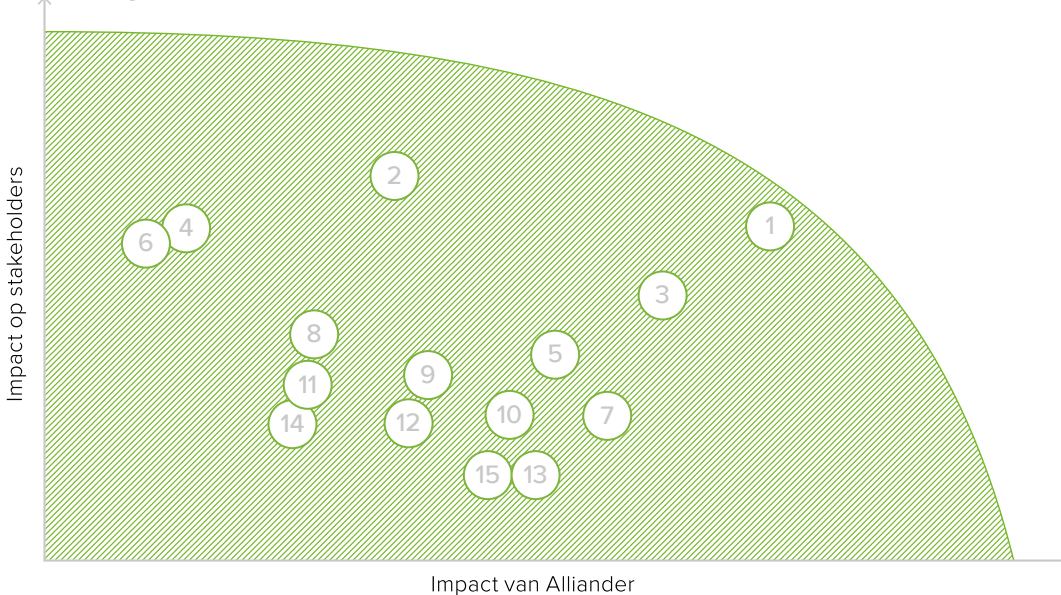
## Materiële thema's

Aan onze stakeholders vragen we over welke onderwerpen zij graag verantwoording afgelegd zien in het jaarverslag. De vijftien hoogst scorende thema's zijn de materiële thema's en vormen de basis voor het jaarverslag. Deze hoog scorende thema's staan hieronder weergegeven.

Dit jaar hebben we een analyse uitgevoerd van maatschappelijke thema's en de impact daarvan op ons bedrijf en onze omgeving. Het onderzoek berust op een tweevoudige beoordeling: enerzijds wordt de relevantie van thema's vanuit de verschillende stakeholdergroepen beoordeeld en anderzijds wordt beoordeeld wat de impact daarvan is op ons bedrijf en de samenleving in sociaal en economisch opzicht. Meer informatie hierover vindt u in de bijlage Materialiteitstoets. We zien in 2018 een verschuiving van thema's in de top van de lijst. Daarnaast zijn er enkele nieuwe thema's, zoals Verantwoorde communicatie, Privacy en Verantwoord investeringsbeleid. Thema's die niet terugkomen zijn bijvoorbeeld Innovatie, Regulering & tarieven en Klimaatverandering.

Als u het jaarverslag online bekijkt, kunt u in de afbeelding hieronder op de onderwerpen doorklikken. U krijgt dan een toelichting op het betreffende onderwerp, de relatie met onze strategie en de resultaten die met dit thema samenhangen. De complete materialiteitsgrafiek met alle thema's vindt u in de bijlagen onder Overige informatie. De materiële thema's komen verder aan bod in Onze prestaties in 2018.

### Materialiteitsgrafiek



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> Veilig en gezond werken</li> <li><b>2</b> Leveringszekerheid</li> <li><b>3</b> Veilige infrastructuur</li> <li><b>4</b> Innovatieve oplossingen</li> <li><b>5</b> Tevreden klanten</li> <li><b>6</b> Faciliteren duurzame energieopwekking</li> <li><b>7</b> Opleiding en ontwikkeling</li> <li><b>8</b> Datagedreven netbeheer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>9</b> Verantwoorde communicatie en voorlichting</li> <li><b>10</b> Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten</li> <li><b>11</b> Verantwoord investeringsbeleid</li> <li><b>12</b> Corporate governance en bedrijfsethiek</li> <li><b>13</b> Welzijn op het werk</li> <li><b>14</b> Toegang tot energie</li> <li><b>15</b> Privacy en veiligheid van gegevens</li> </ul> |
|--|---|

## Geïntegreerd verslag

In dit jaarverslag hebben we financiële, operationele en maatschappelijke informatie verwerkt op een geïntegreerde manier. De bouwstenen voor dit document zijn:

- de relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek
- International Financial Reporting Standards (IFRS)
- herziene Nederlandse Corporate Governance Code 2016
- GRI SRS-rapportagerichtlijnen ('Comprehensive' optie), Electric Utilities Sector Supplement
- EU Directive on disclosure of non-financial information and diversity
- International Integrated Reporting Council IIRC

### Proces

- Na interne beoordeling van het conceptverslag, wordt dit naar het Disclosure Committee gestuurd, waarin een brede vertegenwoordiging van het bedrijf het verslag becommentarieert. De resultaten van deze bespreking worden verwerkt.
- De Raad van Bestuur behandelt vervolgens de finale conceptversie.
- Na verwerking van het commentaar bespreken de leden van de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen de finale versie van het geïntegreerd financieel en maatschappelijk jaarverslag en adviseren de Raad van Commissarissen daarover. Daarna wordt de jaarrekening door de Raad van Bestuur en door de Raad van Commissarissen ondertekend. Eventueel commentaar wordt in de finale versie verwerkt.
- De accountant verifieert het verslag.

## Stakeholderpanel

Net als vorig jaar heeft een stakeholderpanel het verslag meegelezen. Dit jaar hebben wij dat moment vervroegd naar december, zodat we de ontvangen feedback tijdig konden verwerken in dit jaarverslag. We hebben de dialoog gevoerd over de rol van Alliander in de energietransitie, de onderlinge relatie tussen de onderwerpen in dit verslag (connectiviteit), de waarde van impactmetingen en Sustainable Development Goals (SDG's) op de besturing van de organisatie. De opinie van het stakeholderpanel is opgenomen in het verslag. We hebben hun advies om lezers uit te nodigen een bijdrage te leveren ter harte genomen. Daarnaast hebben we onze rol in de energietransitie nader toegelicht en spreken we de lezer waar mogelijk aan als partner in deze overgang. Tot slot hebben we wederom verbeteringen doorgevoerd in de connectiviteit van het verslag, onder andere in een nieuwe connectiviteitstabel en de explicietere duiding van de materiële thema's in de stakeholderhoofdstukken.

### Betrokkenheid stakeholders bij Alliander Jaarverslag



### Consolidatie

De financiële en niet-financiële informatie in het verslag is geconsolideerd voor Alliander en de dochterondernemingen met een significante impact op de materiële aspecten. Waar dit niet van toepassing is, vermelden we dit nadrukkelijk. Verder hebben we informatie verwerkt vanuit overige bedrijfsactiviteiten van Alliander die zich hoofdzakelijk richten op de energietransitie. Bij de uitvraag van de informatie is de uitkomst van de materialiteitsanalyse leidend geweest.

In overeenstemming met het besluit 'Bekendmaking niet-financiële informatie' en het besluit 'Bekendmaking diversiteitsbeleid' verstrekt Alliander informatie ten aanzien van een aantal niet-financiële onderwerpen en diversiteit. Voor de materiële aspecten van het thema mensenrechten verwijzen wij naar betreffende bepalingen in onze Leveranciersgedragscode. Het hoofdstuk Corporate governance bevat informatie over ethisch zakendoen.

## Transparantie

Alliander opereert in een complex krachtenveld binnen een energiesector die sterk in beweging is. Onze stakeholders hechten veel waarde aan transparantie, net als wijzelf. Alliander behoorde in 2018 tot de koplopers in de Transparantiebenchmark 2018 van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en werd genomineerd voor de bijhorende Kristalprijs. Wij hebben de ambitie om in de verslaggeving tot de koplopers te blijven behoren. Daarom passen we de volgende uitgangspunten toe:

- We rapporteren volgens GRI Standards (Comprehensive Option).
- We hanteren de Transparantierichtlijn, de herziene Nederlandse Corporate Governance Code en het Besluit Corporate Governance 2009.

In de [GRI Content Index](#) bij dit verslag staat bij alle materiële thema's een verwijzing of verklaring.

In 2015 zijn de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties gepresenteerd. Alliander heeft daarna een inventarisatie gemaakt van de doelen waaraan wij de grootste bijdrage kunnen leveren. Deze komen terug in het hoofdstuk Sustainable Development Goals. Wij maken transparant hoe en welke bijdrage wij leveren aan het behalen van deze doelen.

## Uitnodiging aan stakeholders en lezers

We streven naar vroegtijdige betrokkenheid van partners bij de energietransitie-agenda en bij de afstemming van energiebehoeftes en de invulling ervan. Daarom gaat Alliander graag met stakeholders in gesprek over de omschakeling naar het nieuwe energiesysteem, het vormgeven van de aardgas-warmtetransitie en het vergroten van keuzemogelijkheden van klanten. We vormen ook graag coalities als het gaat om het oplossen van het arbeidsmarkt vraagstuk voor technici, dat een breed maatschappelijk probleem is. Heeft u een idee of wilt u meepraten over thema's als warmtetransitie, aardgasloze toekomst of elektrisch rijden? Neem contact met ons op via [communicatie@alliander.com](mailto:communicatie@alliander.com).

Daarnaast nodigen wij lezers van het verslag van harte uit om vragen te stellen, opmerkingen kenbaar te maken en tips te geven. Ook daarvoor kunt u terecht bij [communicatie@alliander.com](mailto:communicatie@alliander.com).

# Ons verhaal over 2018





# Ons verhaal over 2018

2018 was voor Alliander een jaar met operationele uitdagingen en een solide financiële positie. De economie groeide door en de energietransitie versnelde verder. Dit betekende voor ons een enorme hoeveelheid werk, die niet volledig te realiseren was. We hebben ons daarom gefocust op zo veel mogelijk werk gedaan te krijgen, maar óók gewerkt aan innovaties en slimme oplossingen om onnodig werk en kosten te voorkomen.

De energietransitie heeft een grote impact op onze energienetten. Met het oog op de toekomst is het van groot belang dat wij op tijd weten wat waar wanneer moet gebeuren. Dat vereist intensieve en vroegtijdige samenwerking met gemeenten, provincies en andere partners binnen en buiten de energiesector.

## Iedereen veilig thuis

Bij het werken aan de energienetten staat veiligheid voorop. Dat geldt voor onze collega's, maar ook voor klanten en medewerkers van onze aannemers. We betreuen dat in september in Amsterdam twee monteurs van een onderaannemer gewond raakten bij werk dat ze in opdracht van ons uitvoerden en een omstander bij de storing nabij het Frederiksplein. 'Iedereen veilig thuis' is en blijft onze ambitie. We hebben in 2018 onderzoek laten doen naar mogelijke benzeenverontreiniging als gevolg van kleine, langdurige gaslekken en naar het gebruik van Chroom-6 verf in onze installaties. In beide situaties hebben we maatregelen genomen zodat onze medewerkers veilig kunnen blijven werken. Het aantal bedrijfsongevallen met verzuim (ten opzichte van het aantal gewerkte uren) was bij Alliander in 2018 gelukkig net zo laag als in 2017.

## Grote vraag naar aansluitingen en vermogen

Door de groeiende economie neemt de vraag naar energie snel toe. We zien dat onze klanten vragen om nieuwe aansluitingen en meer (elektrisch) vermogen. Daarnaast versnelt de energietransitie, waardoor op steeds meer plekken duurzame energie wordt opgewekt. Het elektriciteitsnet is honderd jaar geleden aangelegd om stroom van kolencentrales naar verbruikers te transporteren, maar is niet berekend op de grote capaciteitsvraag van bijvoorbeeld datacenters en all-electric nieuwbouwwijken. Het net is ook niet ontworpen voor grootschalige teruglevering van elektriciteit door zonneparken, zeker in landelijke gebieden.

Behalve het aansluiten van klanten moeten we op diverse plekken dus ook het net verzwaren of uitbreiden. De grote hoeveelheid werk betekende dat we helaas niet altijd aan de wensen van klanten konden voldoen. Desondanks bleef het klantgemak op basis van de Netto Effort Score in 2018 stabiel: 38% voor grootzakelijke klanten en 50% voor kleinverbruik (39% en 47% in 2017) door tijdig met de klanten in contact te treden en meer projecten op tijd af te ronden.

## Het werk gedaan krijgen

Het tekort aan technici in Nederland is nijpend. Net als voorgaande jaren hebben we in 2018 veel energie gestoken in de werving van technisch personeel. We hebben afgelopen jaar 294 technici verwelkomd en hier zijn we trots op. Veel van die technici gaan specialistisch werk doen. Om ze voor alle situaties die in de praktijk voorkomen op te leiden, krijgen ze één-op-één begeleiding van onze monteurs. Om het mogelijk te maken tegelijkertijd meerdere monteurs op te leiden, zijn we in Leeuwarden gestart met een 'praktijkveld'. Hier kunnen we realistische werksituaties nabootsen en leerlingen in allerlei omstandigheden ervaring laten opdoen. Het is de bedoeling dat er meer van deze velden bij gaan komen.

Met meer medewerkers kunnen we meer werk verzetten, maar liever nog voorkomen we grote investeringen en het daarmee gepaard gaande werk. Daarom werkten we ook afgelopen jaar aan slimme en innovatieve oplossingen. Bijvoorbeeld door energie uit wind en zon samen over één kabel te laten lopen, in plaats van twee, het zogeheten 'cablepooling'. Daarnaast hebben we afgelopen jaar in Nijmegen-Noord, in afwachting van een nieuw verdeelstation, een flexibiliteitsmarkt georganiseerd. In zo'n markt worden vraag en aanbod van elektriciteit zo goed mogelijk op elkaar afgestemd, zodat piekbelasting wordt voorkomen – dat scheelt werk aan én investeringen in het net.

## Projecten

In 2018 hebben we in ons verzorgingsgebied aan grote projecten gewerkt. Ter illustratie: in Friesland waren we afgelopen jaar volop bezig met het versterken van het net om zonneparken te kunnen aansluiten. De Haarlemmermeer kent een explosief groeiende vraag naar extra vermogen voor de glastuinbouw en datacenters en daarom zochten we met TenneT, gemeente en omwonenden naar een geschikte locatie om capaciteit beschikbaar te krijgen. Met TenneT werkten we ook in Middenmeer samen: hier komt een nieuw schakelstation met nieuwe kabelverbindingen om het windpark Wieringermeer aan te kunnen sluiten. In Zaanstad startte de ontwikkeling van een warmtenet, dat restwarmte van verschillende bronnen gaat benutten. Bijzonder is de open structuur: alle bedrijven met restwarmte, leveranciers en afnemers kunnen gebruikmaken van het net en voor iedereen gelden dezelfde regels.

## Uitvalduur gestegen

De uitvalduur van onze netten kwam over 2018 uit op 30,6 minuten. Dat is aanzienlijk hoger dan de afgelopen jaren. Naast het uitzonderlijk warme zomerweer – de droge grond leidde tot meer storingen aan netwerkonderdelen, zoals moffen en transformatoren – droegen vooral vier grote stroomstoringen bij aan de uitvalduur. Heftig was de storing in Amsterdam in maart 2018 waardoor verdeelstation Frederiksplein voor een groot deel uitbrandde en midden in de stad een steekvlam uit de stoep kwam. Daarbij raakte helaas één persoon gewond. Het is een enorme klus geweest om de energievoorziening weer te herstellen. Het definitieve herstel duurt nog tot ver in 2019.

## Klimaatakkoord

In 2018 is het concept-Klimaatakkoord gepresenteerd. Alliander heeft hier samen met de collega's van Stedin en Enexis en branchevereniging Netbeheer Nederland (NBNL) veel tijd en energie in gestoken. Bijna alles wat er ten behoeve van de energietransitie moet gebeuren heeft immers impact op de energienetten. Netbeheerders hebben zich ingezet voor het voorkomen van maatregelen die tot suboptimale oplossingen leiden – omdat alle Nederlanders daar de onnodige kosten van dragen – en voor een planmatige aanpak. Door planmatig te werken weet iedereen, óók burgers, wat er wanneer waar gaat gebeuren. Dat is nodig voor draagvlak en om de energietransitie überhaupt op tijd te kunnen realiseren. Door slim met het huidige elektriciteitsnet om te gaan, kunnen hoge kosten bovendien zo veel mogelijk beperkt blijven. Het kabinet zal in de komende maanden vaststellen voor welke klimaatmaatregelen Nederland kiest. De uitdaging ligt de komende jaren in de uitvoering daarvan.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Alliander maakt al jaren actief werk van een duurzame bedrijfsvoering. We hebben als streven in 2023 klimaatneutraal te zijn. De CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze onderneming is in 2018 verder gedaald naar 288 kiloton, onder meer door onze netverliezen te vergroenen. Met Shell hebben we afgelopen jaar een contract afgesloten waarmee vanaf 2021 meer CO<sub>2</sub>-uitstoot (zo'n 11 tot 14% extra) duurzaam wordt gecompenseerd. Daarnaast zoeken we naar mogelijkheden om circulariteit te bevorderen. Zo hebben we in 2018 oude transformatoren en retour gekomen materialen een tweede leven gegeven. Verder sloten we een achtjarige overeenkomst voor de levering van duurzamere vermogenstransformatoren.

We werkten ook aan onze diversiteit: we boden via instroomtrajecten werk en een opleiding aan statushouders, studenten met een havo-diploma en medewerkers via ons Step2Work-programma. Het percentage vrouwen in leidinggevende posities nam verder toe. Aan activiteiten van de Alliander Foundation namen bijna 900 vrijwilligers deel.

## Verkoop Allego

Alliander startte in 2013 met dochteronderneming Allego om e-rijders keuzevrijheid te geven aan de laadpaal en oplossingen te ontwikkelen om te zorgen dat het laden van elektrische auto's niet leidt tot overbelasting van het elektriciteitsnet. Alliander heeft een nieuwe eigenaar voor Allego gevonden die deze visie onderschrijft. Per 1 juni 2018 heeft Alliander dochteronderneming Allego verkocht aan Meridiam, een Franse beleggingsonderneming gespecialiseerd in de ontwikkeling, financiering en het beheer van langlopende en duurzame infrastructuurprojecten. Meridiam past als internationale lange termijn investeerder in infrastructuur zeer goed bij de activiteiten van Allego en positioneert het bedrijf uitstekend voor de volgende fase van snelle internationale groei.

## Financiële resultaten

Onze financiële positie bleef ook in 2018 solide. Het resultaat na belastingen van Alliander kwam uit op € 334 miljoen (2017: € 203 miljoen). Het resultaat exclusief bijzondere posten bedraagt over 2018 € 261 miljoen en is hiermee € 55 miljoen hoger dan in 2017. De totale kosten stegen beperkt naar € 1.572 miljoen (2017: € 1.535 miljoen) en de totale investeringen van Alliander bedroegen € 731 miljoen in 2018 (2017: € 666 miljoen). De goede kredietwaardigheid van Alliander is bevestigd door kredietbeoordelaars S&P en Moody's.

## Blik vooruit

In 2019 zet de economische groei door, ook al zijn de verwachtingen iets getemperd ten opzichte van 2018. De energietransitie zal dit jaar verder versnellen. 2019 wordt bovendien het jaar waarin we ons voorbereiden op de implementatie van het aanstaande Klimaatakkoord: in 2020 moeten alle provincies en gemeenten een Regionale Energiestrategie (RES) klaar hebben, vervolgens uitmondend in warmtetransitievisies per gemeente. Dit vereist intensieve samenwerking tussen gemeenten, provincies, Alliander en andere betrokken partijen. Wij zijn er met elkaar verantwoordelijk voor om een optimale duurzame energievoorziening per wijk te ontwerpen, waarbij we geen onnodige maatschappelijke kosten maken. Bovendien zouden de Regionale Energiestrategieën de basis moeten vormen voor een planmatige aanpak, zodat iedereen weet wat er wanneer waar moet gebeuren. Het liefst zo ver mogelijk van tevoren, zodat we vergunningstrajecten op tijd kunnen doorlopen en de schaarse technici van ons, onze aannemers, bouwbedrijven en installateurs daar in kunnen zetten waar ze het hardst nodig zijn. Alliander gaat hiervoor – net als in 2018 – graag met u om tafel. Samen kunnen we slimme oplossingen bedenken zodat de energievoorziening betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar blijft voor iedereen.

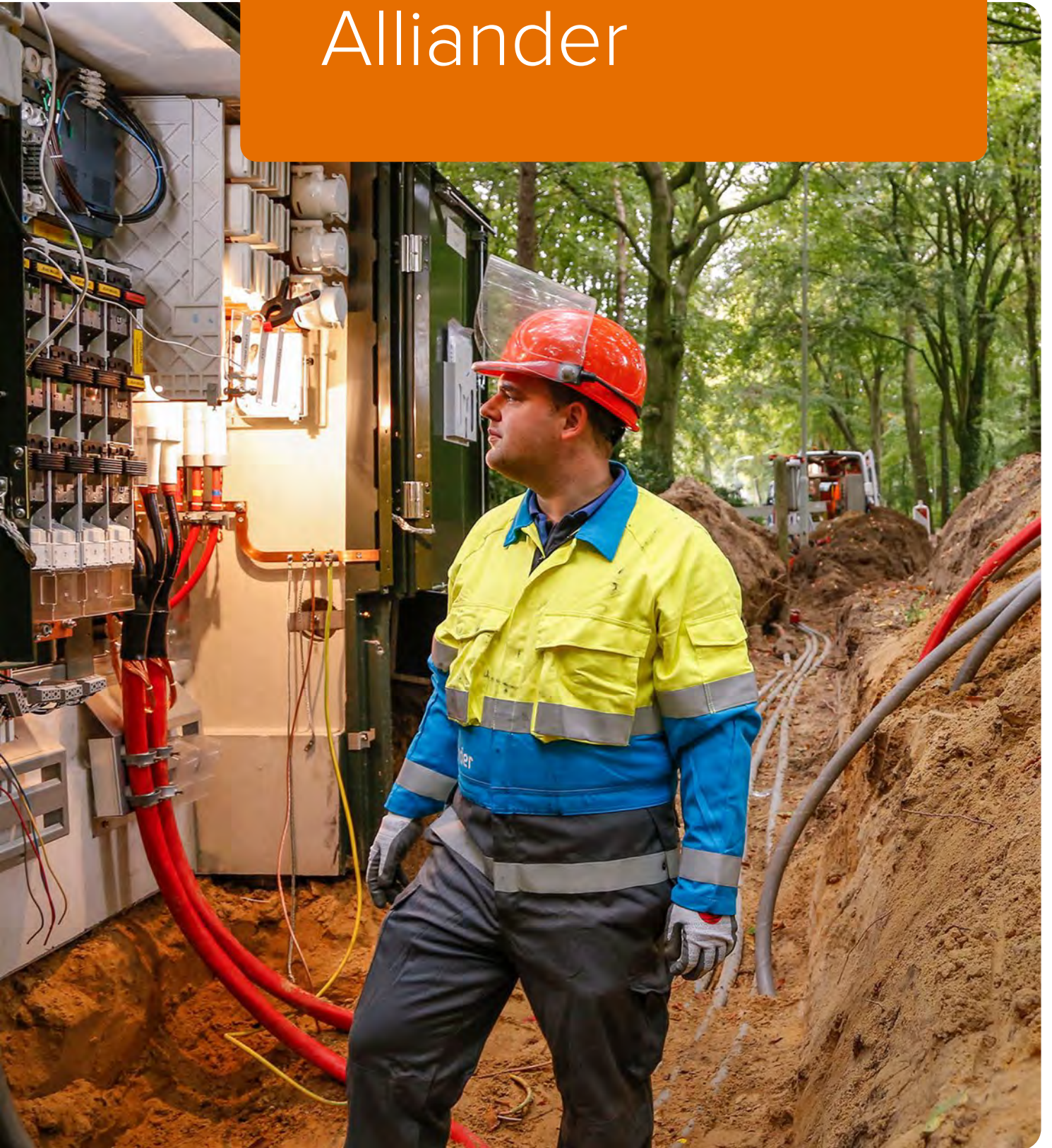
Onze medewerkers vormen de basis om deze doelen te bereiken. Het is dan ook mooi om te zien dat zij elke dag weer vol passie aan de slag gaan om te zorgen dat het licht brandt en de huizen warm zijn, vandaag en in het duurzame morgen. Daar zijn we hen zeer dankbaar voor.

Ingrid Thijssen, Mark van Lieshout

### Raad van Bestuur Alliander



# Het profiel van Alliander



# Het profiel van Alliander

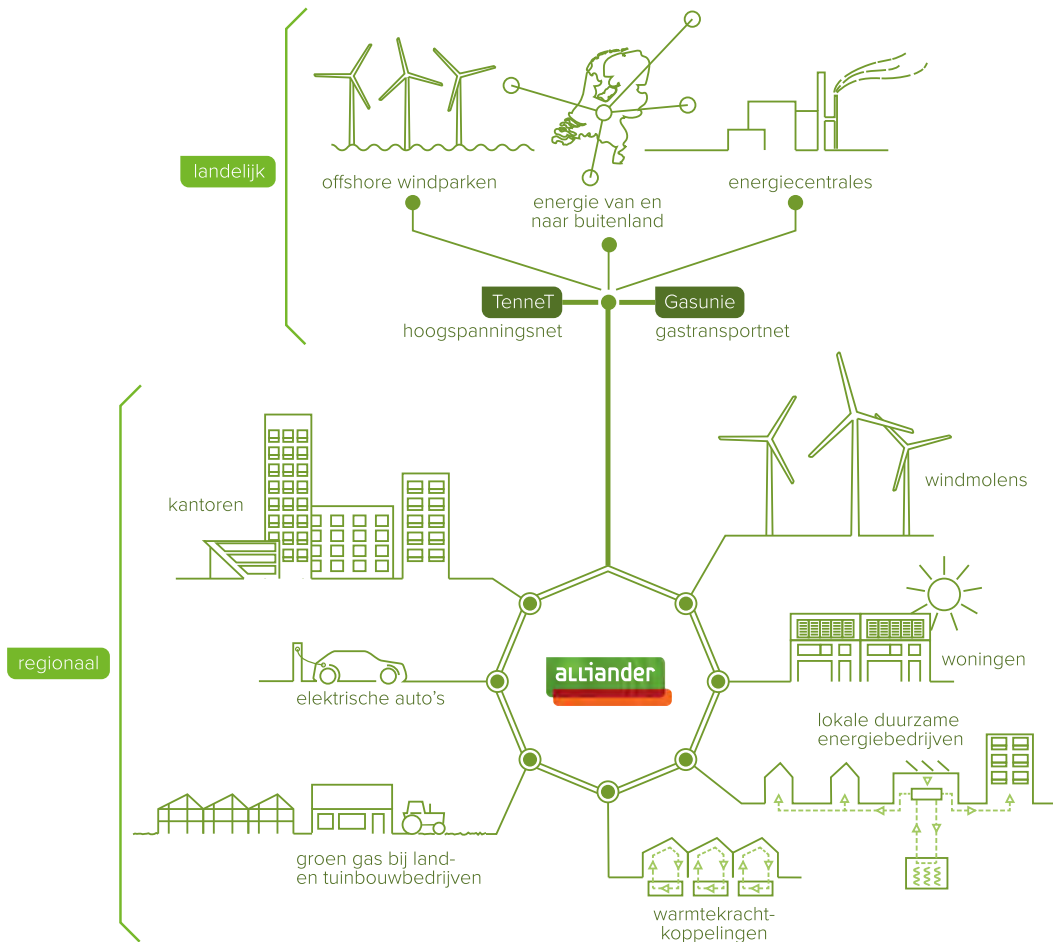
Alliander N.V. is een netwerkbedrijf. Wij zorgen in een groot deel van Nederland voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. De aandelen worden gehouden door provincies en gemeenten.

Alliander bestaat uit een groep bedrijven met in totaal circa 7.450 medewerkers (6.800 fte), inclusief inhuur. Samen staan we voor hoogwaardige kennis van energienetwerken, energietechniek en technische innovaties. Aandeelhouders van Alliander zijn Nederlandse provincies en gemeenten. Samen met hen en onze partners overleggen we over toekomstplannen en dragen we oplossingen aan voor complexe vraagstukken op het gebied van de energietransitie.

## Onze rol in de energieketen

Als netwerkbedrijf is Alliander verantwoordelijk voor de regionale distributie van energie, zoals elektriciteit, (bio)gas en warmte. Alliander zorgt ervoor dat energie van opwekker of invoeder naar de eindverbruiker gaat. Bijvoorbeeld van windturbines naar huishoudens of naar laadpunten voor elektrisch vervoer.

Energie die wij distribueren, komt onder meer uit energiecentrales, windparken en import via de landelijke elektriciteits- en gasnetten van respectievelijk TenneT en Gasunie. Daarnaast leveren steeds meer consumenten en bedrijven energie die ze zelf produceren terug aan onze energienetten. Hierdoor ontstaat een wisselwerking en verwevenheid tussen vraag en aanbod van energie. Dit leidt tot een zwaardere belasting van onze netten, die zijn ontworpen voor energielevering maar nu ook steeds meer worden gebruikt voor teruglevering.



Hoe we georganiseerd zijn



Liander

Netbeheer is onze belangrijkste activiteit. Netbeheerder Liander houdt de energie-infrastructuur in goede conditie om dagelijks miljoenen consumenten en bedrijven te voorzien van gas en elektriciteit en om teruglevering mogelijk te maken.

Qirion

Qirion (voorheen Liandon) legt zich toe op de aanleg en het onderhoud van intelligente energie-infrastructuren. Het bedrijf fungeert bovendien als kenniscentrum van Alliander voor complexe energievraagstukken.

## Kenter

Kenter levert innovatieve oplossingen voor energiemeting en energiemangement. Daarmee ondersteunt het bedrijf zakelijke relaties die kostenbewust en duurzaam willen ondernemen. Kenter plaatst onder meer meters, levert meetdata en geeft inzicht in energieverbruik met online (verbruiks)analyses. Kenter is verantwoordelijk voor de verkoop, realisatie, het beheer en onderhoud van middenspanningsinstallaties in het vrije domein. Kenter verhuurt en exploiteert schakelinstallaties, transformatoren, compactstations of mobiele middenspanningsstations.

## Energy eXchange Enablers

Energy eXchange Enablers (EXE) levert slimme digitale oplossingen voor de zakelijke markt die het mogelijk maken om keuzes te maken over de eigen duurzame energievoorziening en om duurzaam opgewekte energie makkelijk uit te kunnen wisselen.

## Firan

Firan (voorheen Alliander DGO) zorgt voor ontwikkeling, aanleg en beheer van alternatieve energie-infrastructuren, zoals warmtenetten en netwerken voor biogas. Dit doet zij door grondeigenaren, overheden, aanbieders en verbruikers met elkaar te verbinden en hen te helpen om hun duurzaamheidsambities te realiseren.

## Alliander Telecom

Alliander Telecom levert vaste en mobiele diensten die nodig zijn voor de besturing en beveiliging van onder meer elektriciteits- en gasnetten. Samen met netwerkbedrijf Stedin exploiteert Alliander Telecom een draadloos datacommunicatienetwerk dat optimale dekking en datacapaciteit biedt voor bijvoorbeeld de slimme meter. Dit netwerk is ondergebracht bij Utility Connect, een gezamenlijke dochter van Alliander en Stedin.

## Alliander in Duitsland

Als dienstverlener en partner van netbeheerders en gemeenten is Alliander AG op kleine schaal in Duitsland actief. Alliander AG beheert elektriciteits- en gasnetten, openbare verlichting en verkeerslichten in onder meer Berlijn, Noordrijn-Westfalen en Hessen. Het bedrijf werkt mee aan betaalbare energiesystemen en helpt wijken om slim met energie om te gaan. 450connect, dat digitale infrastructuren ontwikkelt, is een dochterbedrijf van Alliander AG.

## Overige activiteiten

De nevenactiviteiten van Alliander houden verband met infrastructurele voorzieningen of aanverwante activiteiten. Alliander ontwikkelt nieuwe initiatieven en innovatieve oplossingen om de gevolgen van de energietransitie op de bestaande netten beperkt te houden zodat deze betrouwbaar en betaalbaar blijven en om de eerlijke toegang tot de energie-infrastructuur ook in het duurzame energiesysteem te waarborgen. Meer over onze nevenactiviteiten is te lezen op [www.alliander.com](http://www.alliander.com). Een compleet overzicht van onze deelnemingen vindt u in de paragraaf Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen in de jaarrekening.

In 2018 heeft Alliander dochteronderneming Allego verkocht aan Meridiam, een Franse beleggingsonderneming die gespecialiseerd is in de ontwikkeling, financiering en het beheer van langlopende en duurzame infrastructuurprojecten. Allego ontwikkelt laadoplossingen en laadinfrastructuur op maat voor gemeenten, bedrijven en vervoersmaatschappijen.

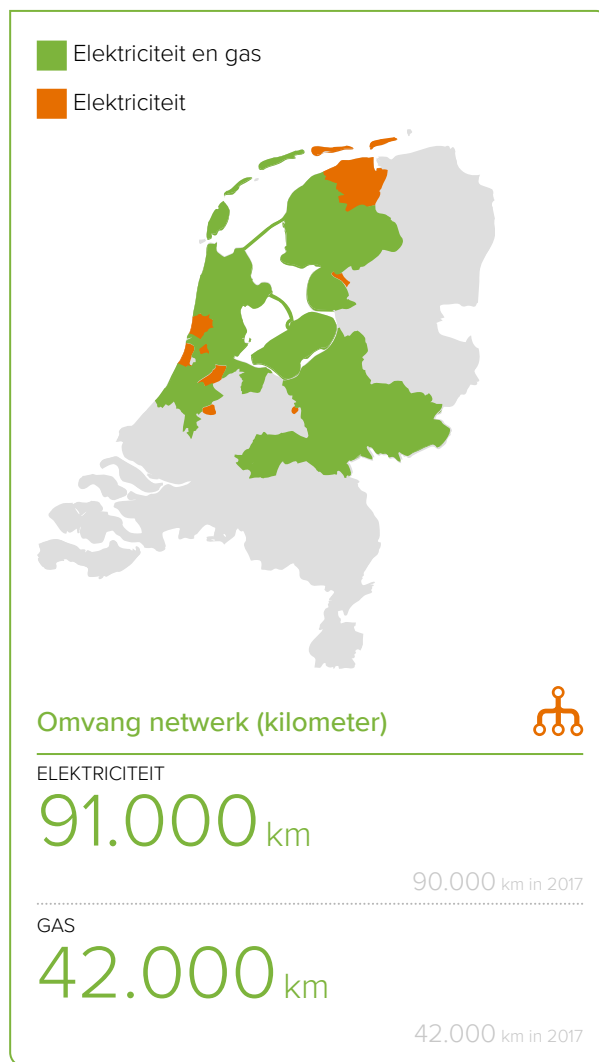
## Naamswijzigingen: Liandon en Alliander DGO zijn Qirion en Firan

Met het oog op de naleving van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet heeft de ACM onderzoek gedaan naar de naam en het beeldmerk van onze bedrijfsonderdelen Liandon en Alliander DGO. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat deze namen en beeldmerken sterk lijken op de naam en het beeldmerk van netbeheerder Liander. Alliander heeft aan de ACM toegezegd de namen en beeldmerken van Liandon en Alliander DGO te wijzigen. Sinds 2018 gaat Liandon verder onder de naam Qirion en Alliander DGO onder de naam Firan.

## 2018 in cijfers



## Ons werkgebied



<sup>1</sup> Voor 2018 is CO<sub>2</sub>-uitstoot berekend volgens een nieuwe methodiek. In deze methodiek wordt een lagere coëfficiënt voor de inkoop netverliezen bij EDF en DONG gehanteerd. Oorspronkelijk was deze coëfficiënt niet bekend, waardoor een gemiddelde (handelsmix) werd aangenomen. Voor 2017 is met terugwerkende kracht een vergelijkbaar cijfer opgenomen volgens deze nieuwe methodiek

<sup>2</sup> Als gevolg van de implementatie van IFRS 15 vanaf 1 januari 2018 zijn de amortisaties van de aansluitbijdragen geherrubriceerd van de Overige baten naar de Netto-omzet. De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast.



# Onze missie

Energie is essentieel voor ons welzijn en onze welvaart. Met energie kunnen we onze huizen verwarmen, koken, lesgeven, communiceren, het verkeer veilig houden, treinen laten rijden en onze financiële systemen draaiende houden. Energie maakt wonen, werken en reizen mogelijk.

## Onze missie

Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie.

## Hoe we het verschil maken

### Betrouwbaarheid

Klanten moeten met de hoogst mogelijke veiligheid en continuïteit kunnen beschikken over energie. 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Daarom werken we veilig en proberen we geplande en ongeplande energieonderbrekingen zo veel mogelijk te voorkomen.

### Betaalbaarheid

Klanten willen zo min mogelijk betalen voor hun betrouwbare energievoorziening. Daarom werken wij iedere dag aan de effectiviteit en efficiëntie van onze activiteiten.

### Bereikbaarheid

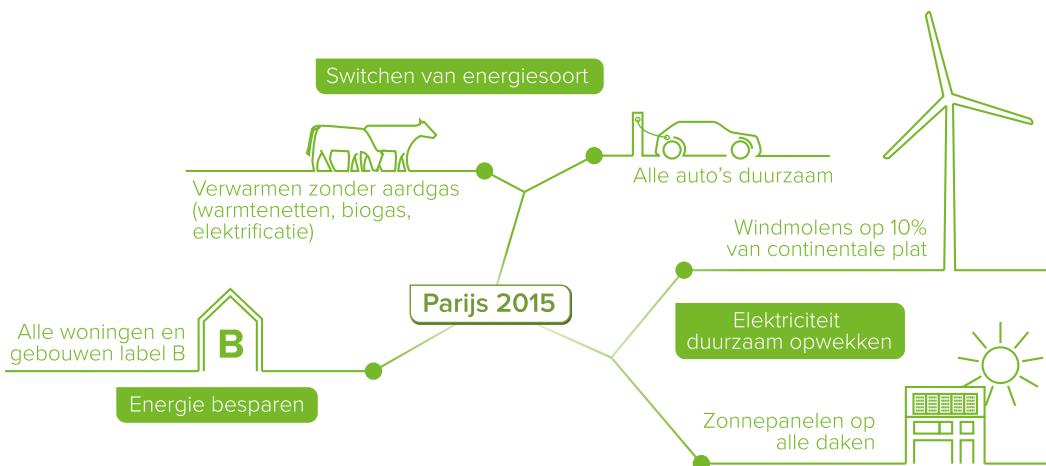
Klanten moeten tegen gelijke condities toegang hebben tot de energievoorziening. Daarom maken wij het mogelijk dat klanten hun eigen energieleverancier en dienstenaanbieders kunnen kiezen en energie kunnen terugleveren.

# Trends en ontwikkelingen

Bij het uitvoeren van onze opdracht is het belangrijk om te weten welke factoren van invloed kunnen zijn op onze activiteiten. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste trends en marktontwikkelingen die om ons heen spelen en wat ons op basis daarvan te doen staat.

## Wat we om ons heen zien

De wereld om ons heen verandert. De economie groeit hard en de verwachtingen van klanten worden hoger. Dat is vaker zo. Maar wat anders is, is de versnellende energietransitie. Die is het gevolg van onder meer het klimaatakkoord van Parijs uit 2015, maar ook van de eigen ambities van Nederland om in 2030 de uitstoot van CO<sub>2</sub> met 49% te reduceren ten opzichte van 1990. In 2018 hebben overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties samengewerkt aan een voorstel op hoofdlijnen voor een nationaal Klimaatakkoord. Dat moet helpen om de doelstellingen te realiseren. Alliander nam namens Netbeheer Nederland (NBNL) deel aan de klimaat Tafel Gebouwde Omgeving om de belangen van de netbeheerders te behartigen. Onze grootste uitdaging is voorkomen dat de energie-infrastructuur het knelpunt wordt in de energietransitie. Alliander heeft hierin een cruciale rol, maar we weten dat er in dat verband een forse uitdaging op ons wacht.



### Economische groei

We hebben te maken met een forse economische groei. Voor Alliander betekent dit dat er veel meer nieuwe huizen, bedrijven en gebouwen aangesloten moeten worden. Bovendien neemt de vermogensvraag door de groei van bedrijven aanzienlijk toe.

### Energietransitie

We zien in de praktijk dat de energietransitie leidt tot veel meer lokale opwek én lokaal gebruik van energie: zonne-energie wordt steeds betaalbaarder en in de regio's waar Alliander actief is, zijn veel plannen voor grootschalige zonneparken. Verder worden er diverse windparken gerealiseerd en is elektrisch vervoer niet meer weg te denken uit het straatbeeld.

### Afscheid van aardgas

Er ontstaan op steeds meer plaatsen initiatieven om afscheid te nemen van fossiele brandstoffen, zoals aardgas. Per 1 juli 2018 is de aansluitplicht voor gasaansluitingen in nieuwe gebouwen komen te vervallen. Steeds meer gemeenten werken aan de ontwikkeling van aardgasvrije wijken en meer duurzame vormen van verwarmen, onder meer met elektriciteit en groen gas.

## Digitalisering

Digitalisering leidt tot nieuwe kansen voor consumenten en bedrijven om inzicht te krijgen in hun energierekening en energie te besparen. Voor netbeheerders biedt digitalisering mogelijkheden om meer inzicht te krijgen in de gevolgen van de energietransitie. Daarnaast leidt digitalisering tot nieuwe mogelijkheden om energie in te kopen, te verhandelen en uit te wisselen.

## Tekort aan technisch personeel

Met de energietransitie en het toenemend aantal aanvragen voor aansluitingen en extra vermogen gaat een grote hoeveelheid elektrotechnisch en gastechnisch werk gepaard. Hiervoor zijn in Nederland tienduizenden technische vakmensen extra nodig. Door vergrijzing blijft er de komende jaren ook grote behoefte aan vakmensen bestaan. Het is een uitdaging om de vacatures in te vullen. Daarnaast zal bestaand werk van karakter veranderen, waardoor andere vaardigheden nodig zijn. In combinatie met de groeiende economie en versnellende energietransitie lukt het Liander in een toenemend aantal gevallen niet meer om binnen de termijn waarop de klant dat wenst of de wettelijke termijn van 18 weken aan te sluiten of te verzwaren.

## Wat ons te doen staat

De energietransitie versnelt. Dat stelt ons als netwerkbedrijf voor stevige uitdagingen. We verwachten dat we de komende twaalf jaar grote aantallen windmolens, zonnepanelen, (hybride) warmtepompen en laadpalen gaan aansluiten en dat miljoenen huishoudens in de komende decennia aardgas verruilen voor een andere warmtevoorziening. Tijdens deze omschakeling naar een decentrale duurzame energievoorziening moet uiteraard het licht gewoon blijven branden en moeten huizen warm blijven. Dat vereist forse investeringen in onze netten, waardoor we kostenbewust en efficiënt moeten werken. Maar het betekent vooral ook heel veel werk. Voor netwerkbedrijven is het essentieel om tijdig op de hoogte te zijn waar wat aan de infrastructuur moet gebeuren. Daarom willen de netbeheerders dat de omschakeling naar duurzame energie op een beheersbare manier gerealiseerd wordt zodat het toekomstige energiesysteem betaalbaar, betrouwbaar en voor iedereen onder gelijke condities toegankelijk blijft. De afspraken in het aanstaande Klimaatakkoord zijn daarin cruciaal. In 2020 moeten alle provincies en gemeenten een Regionale Energiestrategie (RES) klaar hebben, vervolgens uitmondend in warmtetransitievisies per gemeente. Onder de regie van gemeenten werkt een groot aantal partijen, waaronder de netbeheerders, straks wijk voor wijk aan de transitie naar een duurzame energievoorziening. De netbeheerders verwachten veel van deze aanpak, onder meer omdat dit de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van de werkzaamheden verhoogt. Het is daarom belangrijk dat er per gemeente op korte termijn langjarige concrete plannen worden gemaakt. Alliander speelt hier met zijn kennis en ervaring een cruciale rol.

## Van trends naar strategie

De trends, ontwikkelingen en vraagstukken in de wereld om ons heen vormen de basis voor onze strategie. Daarin staat beschreven hoe we als bedrijf omgaan met de uitdagingen in het veranderende energiesysteem. In onze strategie laten we zien hoe we hierop inspelen en in onze SWOT-analyse is te zien waar voor onze organisatie kansen en uitdagingen liggen.

# Onze strategie

Uit de trends en ontwikkelingen vloeit voort dat we te maken hebben met een versnelling van de verduurzaming van de energievoorziening. En het neemt alleen maar toe. Onze stakeholders verwachten dat we hier een substantiële bijdrage aan leveren. Dat doen we met een strategie in vier pijlers.

## 1. Ondersteuning van klanten bij het maken van keuzes

Klanten hebben steeds meer invloed op het energiesysteem. Daarom maken wij het aantrekkelijk voor hen om keuzes te maken die niet alleen goed zijn voor hun eigen situatie, maar ook voor de totale energievoorziening. Het zou daarom voor klanten aantrekkelijk moeten zijn om energie te kopen als er veel van beschikbaar is, energie te verkopen als er weinig van is en het energienet niet te gebruiken als er veel energie wordt verbruikt. Daarvoor is het nodig dat klanten per kwartier of per uur kunnen besluiten of zij energie gaan verbruiken, verkopen of opslaan. Onder andere daarom bieden we al geruime tijd de slimme meter aan onze klanten aan. Maar we werken bijvoorbeeld ook aan oplossingen om klanten te helpen onderling energie uit te wisselen.

## 2. Nieuwe open netten

Het streven naar een energievoorziening tegen de laagste maatschappelijke kosten vereist dat we nieuwe infrastructuren ontwikkelen. Het is cruciaal dat deze nieuwe infrastructuur voor iedereen onder gelijke voorwaarden bereikbaar ('open') zijn. Dit vergroot de betaalbaarheid van deze netten, omdat kosten met zo veel mogelijk verbruikers kunnen worden gedeeld. En het hoort bij onze maatschappelijke rol om de energiemarkt hierin te faciliteren. Met 'open' bedoelen we dat klanten dezelfde soort aansluiting krijgen als hun buurman en dat ze er hetzelfde voor betalen. Ze kunnen kiezen van wie ze energie afnemen of aan wie ze het verkopen.

## 3. Digitalisering

Onze bestaande elektriciteits- en gasnetten zijn niet ingericht op de effecten van de energietransitie. Wij kiezen voor digitalisering om onze bestaande netten zo goed mogelijk toekomstbestendig te maken. Dankzij ICT kunnen we storingen snel opsporen en zelfs voorkomen, gericht investeren in de netten en klanten data aanbieden die zij nodig hebben om gemakkelijker hun energiekeuzes te maken. Verzwaring van het energienet kan op deze manier worden beperkt.

## 4. Excellent netbeheer als basis

Onze energienetten behoren tot de betrouwbaarste ter wereld. Met efficiënt beheer en het realiseren van schaalvoordelen houden wij de huidige netten betaalbaar. Ook willen wij ervoor zorgen dat klanten steeds meer gemak ervaren wanneer wij voor hen aan het werk zijn. Want het vertrouwen van onze klanten is belangrijk, zowel bij het uitvoeren van ons huidige, dagelijkse werk als bij het realiseren van onze nieuwe activiteiten.

## Focusthema's

Onze kerntaak is helder: het licht laten branden en de huizen warm houden, nu en in het duurzame morgen. We zien dat de energietransitie versnelt en dat investeringen en prioritering van wat we te doen hebben noodzakelijk zijn. Daarom werken we sinds begin 2018 in de uitvoering van onze strategie met extra focus aan een aantal thema's:

### Realisatie werkpakket

Mede door de sterke toename van de klantvraag en het aanzienlijke tekort aan vakkundige technici op de arbeidsmarkt, staat de tijdige uitvoering van ons werk onder druk. Dit trachten we te mitigeren door nog meer focus te leggen op het werven, opleiden en behouden van technici in kritieke functies. Maar ook door meer werk uit te besteden, te sturen op betrouwbare planning en prognose, onze processen efficiënter te organiseren en nog beter onderling samen te werken.

### Energietransitie-portfolio

Het energiesysteem verandert door de energietransitie. De betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid van energie komt hierdoor mogelijk in het gedrang. We willen er daarom voor zorgen dat we binnen enkele jaren die innovaties en slimme oplossingen realiseren én in het echt gaan toepassen die het werk aan (en daarmee tegelijkertijd de investeringen in) de elektriciteitsnetten verminderen. Verder werken we aan alternatief (duurzaam) gebruik van onze gasnetten, zoals groen gas en waterstofgas.

### Warmtetransitie

Nederland wil uiterlijk in 2050 een CO<sub>2</sub>-neutrale samenleving zijn. Dat betekent dat circa 2,6 miljoen woningen in duizend wijken in ons verzorgingsgebied gaan omschakelen naar een duurzame warmtevoorziening zonder aardgas. Om dat te realiseren zoeken we de samenwerking met gemeenten, woningcorporaties, burgers, duurzame warmteleveranciers en andere lokale stakeholders om hen te helpen wijk voor wijk beslissingen te nemen over een nieuwe duurzame energievoorziening. We leggen warmtenetten aan als één van de alternatieven voor aardgasnetten.

### Kostenbewust en efficiënt werken

De energietransitie en groeiende economie vragen om extra investeringen in onze netten. We brengen onze kosten organisatiebreed omlaag zodat we geld vrijmaken voor deze investeringen. Daarom kijken we kritisch naar wat echt nodig is om ons werk goed te kunnen doen en naar hoe we dat werk slimmer en efficiënter kunnen uitvoeren. In 2018 zijn we hiervoor een meerjarig kostenbesparingsprogramma gestart.

### Kennis en tools inzetten voor klanten en collega-bedrijven

We zetten de kennis die we hebben verstandig in voor anderen. Klanten en collega-bedrijven vragen dat ook van ons. Het biedt ons bovendien extra mogelijkheden die we goed kunnen gebruiken om de financiële uitdagingen van de energietransitie het hoofd te bieden. Bijvoorbeeld door het verhuren van transformatoren (Kenter) en het geven van advies aan zakelijke klanten (Qirion Energy Consulting), of door telecom- of software-oplossingen (Alliander Telecom) die we voor ons eigen netbeheer al hebben ontwikkeld aan te bieden aan collega-bedrijven.

# Risico's

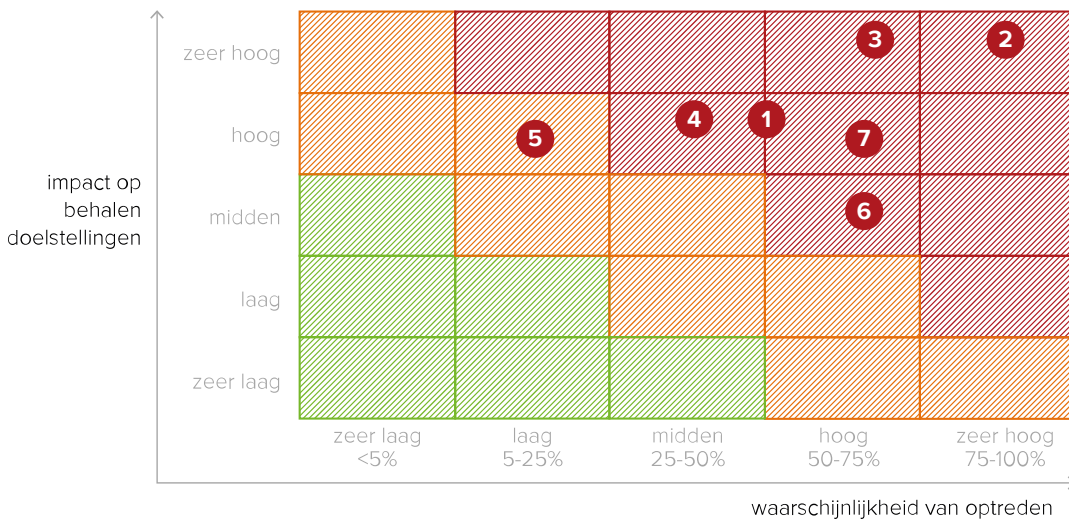
Alliander verzet veel werk om energie voor iedereen betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. Dat werk gaat gepaard met risico's, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid of financiën. Deze risico's zijn niet volledig te vermijden. Risicomanagement biedt echter wel inzicht in de risico's, zodat we weloverwogen besluiten kunnen nemen ten aanzien van de (beheersing van de) risico's. Risicomanagement helpt daarnaast ook om focus aan te brengen in de sturing van Alliander. We gebruiken binnen Alliander één methode voor risicomanagement. Hiermee kunnen we het risicomanagementproces op verschillende plekken in de organisatie volgens dezelfde stappen doorlopen.

## Risicocategorieën

Risico's zijn onder te brengen in vijf risicocategorieën, van zeer laag tot zeer hoog. In welke categorie een risico thuishoort, wordt bepaald door twee factoren: hoe waarschijnlijk is het dat een risico optreedt en wat is de impact van een risico op het behalen van onze strategische doelstellingen? Bij de impact op onze doelstellingen kijken we naar verschillende aspecten. De risico's krijgen op basis van de waarschijnlijkheid en de impact een plek in de risicomatrix.

Onze belangrijkste actuele risico's (klik online op een item voor een toelichting)

- |  |  |
|--|--|
| <b>1</b> Veiligheid →                                    | <b>5</b> Privacy energiedata ↓                             |
| <b>2</b> Realisatie werkpakket ↑                         | <b>6</b> Benodigde capaciteit en competenties ↓            |
| <b>3</b> Langetermijoriëntatie van wet- en regelgeving → | <b>7</b> Anticiperen op en bijbenen van energietransitie ↑ |
| <b>4</b> Cybercriminaliteit ↓                            |  |



## Risicobewustzijn

Het managen van risico's is onderdeel van de besturing en besluitvorming van de organisatie. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Alliander bespreken de toprisico's regelmatig. Ze beoordelen welke effecten de risico's kunnen hebben op de strategische doelstellingen, de bedrijfsvoering en op onze reputatie. In 2018 werden de strategische risico's van Alliander in een sessie met het directieteam van Alliander herijkt. Bij de andere directie-en management lagen van Alliander staat risicomanagement eveneens structureel op de agenda.

Alliander vindt het belangrijk te voldoen aan de richtlijnen uit de herziene Corporate Governance Code. In de hoofdstukken Corporate governance, Verklaring van de Raad van Bestuur en Overige informatie leggen we uit hoe het managen van risico's expliciet onderdeel is van de besturing en besluitvorming van de organisatie. Meer algemene informatie over risicomanagement vindt u op [www.alliander.com](http://www.alliander.com).

## Koppeling van risico's aan strategische pijlers

	1 klantkeuze centraal	2 open netten	3 digitalisering	4 excellent netbeheer
1. Veiligheid				•
2. Realisatie werkpakket			•	•
3. Langetermijnnoriëntatie van wet- en regelgeving	•	•	•	•
4. Cybercriminaliteit			•	•
5. Privacy energiedata	•			
6. Benodigde capaciteit en competenties	•	•	•	•
7. Anticiperen op en bijbenen energietransitie	•			

## Risicobereidheid

Om de bedrijfsdoelstellingen te behalen, moeten we soms in bepaalde mate risico's accepteren. De mate waarin we bereid zijn om dit te doen (de 'risicobereidheid'), verschilt per risico.

- We nemen geen enkel risico waar het gaat om veiligheid van onze medewerkers, onze klanten en onze netten. We sluiten alle risico's uit, voor zo ver dat mogelijk en reëel is.
- Rond compliance is onze risicobereidheid laag. We moeten voldoen aan wet- en regelgeving en willen handelen volgens interne procedures en de Alliander Gedragscode.
- Voor strategische risico's zoeken we een juiste balans tussen risico's en onze doelstellingen op de langere termijn.
- Voor financiële risico's hanteren we een lage risicobereidheid. Zo weten we zeker dat we een gezonde financiële basis hebben en voldoen we aan de voor ons van belang zijnde financiële ratio's.

## Toelichting op de risico's

Hieronder staat per risico beschreven wat het risico inhoudt en hoe Alliander het risico beheerst. Per onderwerp geven we aan wat de ontwikkeling is in het afgelopen jaar in combinatie met de ingezette maatregelen.

afnemend: ↓

neutraal: →

toemend: ↑

Financiële risico's, waaronder ons kredietrisico, lichten we toe in noot 34 van de jaarrekening. Een uitgebreide beschrijving van al onze operationele assetrisico's kunt u teruglezen in de Kwaliteits- en Capaciteitsdocumenten (KCD), die we iedere twee jaar opstellen. U vindt deze op [www.liander.nl/kcd](http://www.liander.nl/kcd).

**Veiligheid** →**Waarschijnlijkheid**  
Midden/hoog**Impact**  
Hoog**Wat is het risico?**

Als netwerkbedrijf zijn wij verantwoordelijk voor de regionale distributie van energie, zoals elektriciteit, (bio)gas en warmte. Deze activiteiten brengen risico's met zich mee voor de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, aannemers en klanten en omgeving. Wanneer het veiligheidsbewustzijn, (kennis van) veiligheidswerk-instructies (VWI), kwaliteit & veiligheidseisen en veiligheidsmaatregelen onvoldoende zijn, wordt de kans op ongevallen groter. Ook handelingen van derden die in opdracht van Alliander werkzaamheden uitvoeren, kunnen leiden tot veiligheidsrisico's. Daarnaast kunnen in het verleden gebruikte materialen meer risico's met zich meebrengen voor veiligheid en gezondheid dan aanvankelijk was verwacht.

**Hoe wordt het risico gemanaged?**

We werken in de basis aan veiligheid door in te zetten op drie thema's: het borgen van de veiligheid van onze netten, veilig werken aan de netten en veiligheidsbewustzijn. We werken aan de veiligheid van onze netten door veiligheidsrisico's integraal mee te wegen bij het opstellen van het onderhouds- en vervangingsplan van onze netten. We werken veilig door met instructies en opleidingen collega's voor te bereiden op het werken aan assets en werkinstructies te volgen. Op veilig werken van onze aannemers zien we toe door controles uit te voeren op hun kwaliteitssysteem. Tenslotte zetten we in op veiligheidsbewustzijn: we streven ernaar dat veilig denken en handelen een vanzelfsprekend onderdeel van ons werk is.

**Wat is de risicotrend?**

Neutraal. Veiligheid staat prominent op de agenda binnen Alliander: er zijn diverse beheersmaatregelen ingezet. De aard van ons werk maakt dat het risico desondanks een neutrale trend vertoont.

**Realisatie werkpakket** ↑**Waarschijnlijkheid**  
Zeer hoog**Impact**  
Zeer hoog**Wat is het risico?**

Als gevolg van de economische groei en de energietransitie ontwikkelt het werkvolume zich explosief en sneller dan verwacht. Met name op het gebied van elektriciteit. Tegelijkertijd maakt de krappe arbeidsmarkt voor technisch personeel (in combinatie met de lange opleidingstijd) het lastig om net zo snel op te schalen in capaciteit. Dit heeft tot gevolg dat we (een deel van) het werk niet kunnen doen of moeten doorschuiven. Dit leidt er mogelijk toe dat we klanten later aansluiten dan gewenst en dat 'technisch werk' aan de netten achterstand oploopt. Dat kan een negatief effect hebben op de uitvalduur.

**Hoe wordt het risico gemanaged?**

Alliander werkt aan de uitdaging rondom de realisatie van het werkpakket door meer werk te voorkomen, meer werk te maken en de risico's van niet-maakbaarheid te managen. Meer werk voorkomen doen we door de klantvraag eerder en beter in beeld te brengen en klantkeuzes te beïnvloeden. Waar mogelijk vormen we coalities in de sector en keten. Meer werk maken doen we door werk slimmer te organiseren, in te zetten op het werven, opleiden en binden van technisch personeel, door het uitbesteden van werk en slimmer te werken. Tenslotte managen we de risico's van niet-maakbaarheid door de klantwens maximaal te realiseren en proactief en transparant te communiceren.

**Wat is de risicotrend?**

Toenemend. Er zijn en worden diverse maatregelen ingezet, het risico neemt desondanks toe door onder meer schaarste in kritieke technische arbeidscapaciteit en toenemende vraag.

**Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving** →**Waarschijnlijkheid**  
Hoog**Impact**  
Zeer hoog**Wat is het risico?**

Beleid en regelgeving binnen het energiedomein hebben effect op onze activiteiten en rentabiliteit. Wij merken dat regelgeving en de dagelijkse praktijk niet goed op elkaar aansluiten als gevolg van de energietransitiebeleid. Dat heeft mogelijk gevolgen voor het kunnen faciliteren van de energietransitie en de doelstellingen van Alliander.

**Hoe wordt het risico gemanaged?**

In de basis betreft de beheersing het werken aan een duurzame relatie met de wetgever en de toezichthouder. We bespreken met de wetgever de ontwikkelingen die van belang zijn voor Alliander en mogelijke knelpunten voor Alliander in de praktijk. Daarbij schetsen we wat nodig is om adequate uitvoering te kunnen geven aan de verantwoordelijkheden van de netbeheerder in de energietransitie en creëren we draagvlak voor een passende rol in onder andere het transporteren, distribueren en meten van hernieuwbare gassen en in warmte. Daarnaast doen we actief voorstellen voor de benodigde aanpassingen in wet- en regelgeving (nationaal en Europees). Bij relevante dossiers trekken we als gezamenlijke netbeheerders op binnen Netbeheer Nederland.

**Wat is de risicotrend?**

Neutraal. Beleid en regelgeving binnen het energiedomein nemen toe. Voor Alliander ontstaat steeds meer duidelijkheid over de wetgevingsagenda van onder andere het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

**Cybercriminaliteit** ↓**Waarschijnlijkheid**  
Midden**Impact**  
Hoog**Wat is het risico?**

Onze energienetten en bovengrondse installaties digitaliseren in toenemende mate. Cyberaanvallen met een politiek of terroristisch oogmerk richten zich steeds vaker op vitale infrastructuur. Alliander dient te anticiperen en tijdig in te spelen op de toename van of wijzigingen in cybercriminaliteit. Zo kunnen we voorkomen dat een succesvolle aanval op onze gedigitaliseerde netten de continuïteit van onze dienstverlening in gevaar brengt. Daarom blijven we de vitale infrastructuur bovengemiddeld beveiligen en bewaken.

**Hoe wordt het risico gemanaged?**

We beveiligen onze energie- en datanetwerken en computers tegen aanvallen op diverse niveaus. We werken aan veiligheidsbewustzijn bij onze medewerkers en aan preventie, detectie én response van cybersecurity. De securityfunctie van Alliander is verder uitgebouwd met de oprichting van een volwaardig securitydomein binnen IT. Verder werken we binnen Netbeheer Nederland intensief samen aan dit onderwerp en onderhouden we nauwe contacten met het Nationaal Cyber Security Centrum van de Rijksoverheid en andere partijen. Samen kunnen we de (snelle) ontwikkelingen volgen en externe signalen van aanvallen vroegtijdig opvangen.

**Wat is de risicotrend?**

Afnemend. De combinatie van steeds complexere aanvallen en digitalisering van onze netten vraagt om een verhoogde cyberweerbaarheid binnen Alliander. Dit is de afgelopen periode sterk verbeterd, waardoor we beter bestand zijn tegen deze dreigingen. Deze weerbaarheid wordt permanent verder aangepast en uitgebouwd.



## Privacy energiedata ↓

### Waarschijnlijkheid

Laag

### Impact

Hoog

### Wat is het risico?

Bij het beheren van energienetten hebben we te maken met privacygevoelige data. Denk hierbij aan gegevens over aansluitingen, energiecontracten, verbruik en kosten. Schending van privacy van energiedata leidt tot boetes en reputatieschade.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

Met de andere partijen in de energiesector trekken we samen op om privacygevoelige gegevens goed te beschermen. Er vindt informatie-uitwisseling plaats met toezichhouders, Autoriteit Consument & Markt (ACM), Autoriteit Persoonsgegevens (AP), de brancheorganisaties Netbeheer Nederland en Energie-Nederland (E-NL), en andere partijen. Binnen de eigen organisatie heeft Alliander verschillende initiatieven ondernomen om vertrouwelijke gegevens beter te beschermen. Zo staat bijvoorbeeld in de Alliander Gedragscode beschreven hoe we om moeten gaan met vertrouwelijke informatie en is er een meldpunt datalekken. Bij processen die zijn uitbesteed aan Energie Data Service Nederland (EDSN) zijn eveneens beheersmaatregelen ingericht: te denken valt onder meer aan het afschermen van klantgegevens met unieke klantsleutels. In de sector is een AVG-monitoring uitgevoerd om alle risico's in kaart te brengen bij EDSN, individuele of gezamenlijke regionale netbeheerders.

### Wat is de risicotrend?

De trend is afnemend vanwege het effect van ingezette beheersmaatregelen.

## Benodigde capaciteit en competenties ↓

### Waarschijnlijkheid

Hoog

### Impact

Midden

### Wat is het risico?

Een van de grootste uitdagingen van Alliander (in onze snel veranderende omgeving) is het aantrekken en behouden van de juiste mensen. Specifiek op kritische functies.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

In onze arbeidsmarktwerking en -campagnes zetten we vol in op schaarse groepen. Daarbij richten we ons zo mogelijk ook op minder voor de hand liggende doelgroepen, zoals zij-instromers, omscholers en internationale kandidaten. Er zijn nauwe contacten met scholen en universiteiten om aanstormend talent en hun wensen en verwachtingen tijdig in beeld te krijgen. Daarnaast werken we met HR-teams die het werven van de benodigde capaciteit en competenties als kerntaak hebben.

### Wat is de risicotrend?

De trend is afnemend. Alliander is steeds beter in staat om mensen te vinden en aan zich te binden. Dit komt mede doordat de energiesector steeds populairder wordt om voor te werken.

## Anticiperen op en bijbenen van energietransitie ↑

### Waarschijnlijkheid

Hoog

### Impact

Hoog

### Wat is het risico?

De energietransitie versnelt. We verkeren in een periode waarin de samenleving elektrificeert en het gebruik van aardgas voor de verwarming van woningen wordt uitgefaseerd. Het afscheid van aardgas en de inzet van zonnepanelen, windparken, warmtepompen en elektrische auto's leidt ertoe dat het elektriciteitsnet op veel plaatsen en snel verzaamd moet worden. De acceptatie van het nieuwe energiesysteem door de maatschappij is echter moeilijk voorspelbaar. De onzekerheid rondom de scenario's van de energietransitie (waar gebeurt wat en met welke snelheid) maakt het lastiger dan in het verleden om hier op de juiste wijze op te anticiperen. Wanneer we onvoldoende flexibel om kunnen gaan met de onzekerheid van verschillende transitie-scenario's en de daarbij horende investeringen, en onvoldoende alternatieven hebben om netverzwaring te voorkomen, plegen we mogelijk onjuiste investeringen, investeren we te vroeg of te laat en ontwikkelen we te complexe producten. Daarnaast zetten mogelijk dalende inkomsten uit het gasnet de betaalbaarheid van het energiesysteem verder onder druk.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

We managen het risico door in te zetten op het genereren van meer voorspellend inzicht in de toekomstige energiebehoefte in onze regio's en de effecten ervan op onze netten. Dit helpt om zo doelmatig en doeltreffend mogelijk te kunnen investeren. Daarnaast proberen we de warmtetransitie positief te beïnvloeden door een proactieve klantbenadering. Met innovatieve oplossingen voorkomen we netverzwaring en (des)investeringen. Tevens brengen we binnen Alliander focus aan op capaciteit(vraagstukken).

### Wat is de risicotrend?

Toenemend. De energietransitie is op gang gekomen, met een hausse aan aanvragen voor duurzame invoeding. Met de afspraken vanuit het aanstaande Klimaatakkoord is de (grotere) omvang van de ambitie concreter geworden.

# Onze impact en waardecreatie

Alliander heeft als netwerkbedrijf veel betekenis voor de welvaart en het welzijn van miljoenen mensen. We werken iedere dag aan een betrouwbare en betaalbare energievoorziening waarbij iedereen onder gelijke condities toegang heeft tot energie.

## Ambitie

Alliander rapporteert sinds 2015 over zijn maatschappelijke impacts. We werken continue aan de verbetering van het impactmodel en onze maatschappelijke impacts. Onze activiteiten hebben veel maatschappelijke effecten op de omgeving: op de economische ontwikkeling van regio's en stakeholders, op de uitstoot van broeikasgassen, op kennisontwikkeling en op het welzijn van medewerkers. Wij willen onze positieve invloed, zoals het welzijn van de klanten en verduurzaming van de energievoorziening, vergroten. Daarnaast willen we onze negatieve invloed, zoals de uitstoot van broeikasgassen en afval, minimaliseren.

## Impactmeting

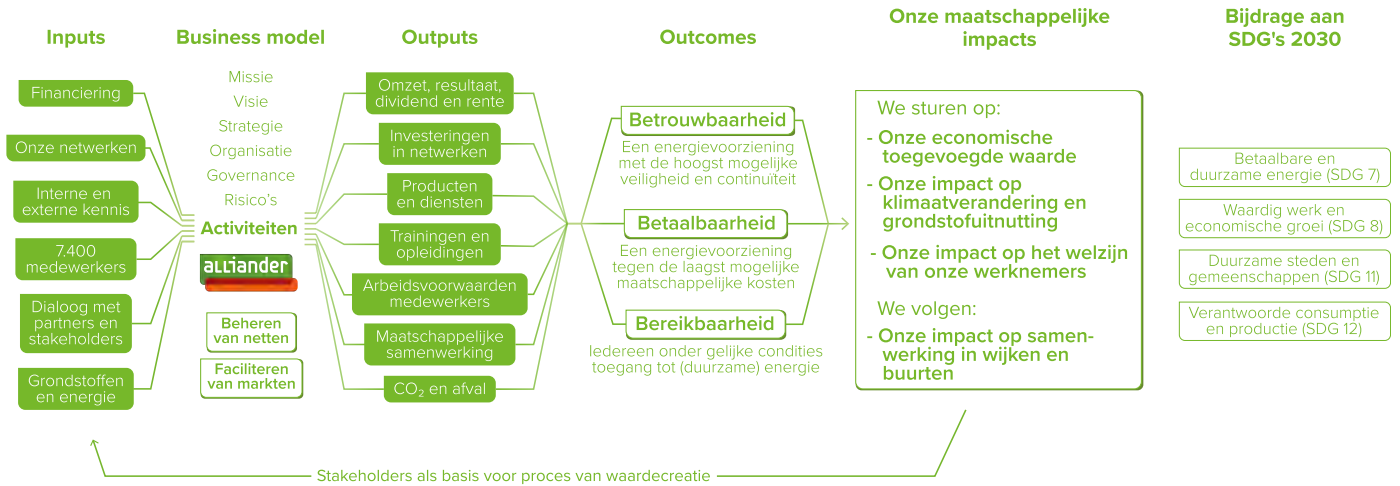
Met impactmeting geven wij een gebalanceerd, kwantitatief beeld van de betekenis van onze activiteiten. Het inzicht dat we zo ontwikkelen, geeft een nauwkeuriger beeld van onze maatschappelijke prestaties en de mate waarin we onze doelen realiseren. Intern vergroten we hiermee ons inzicht voor besluitvorming, extern tonen we de maatschappelijke toegevoegde waarde van onze keuzes. Door transparant te zijn over onze invloed kunnen stakeholders beter inschatten wat onze bijdrage is aan maatschappelijke ontwikkelingen en nemen we betere besluiten over projecten en activiteiten.

## Waarom impact kwantificeren?

De maatschappelijke en economische betekenis van een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening is groot en vraagt om weloverwogen keuzes voor vandaag en de toekomst. Alliander heeft verschillende rollen, waaronder die van netbeheerder, werkgever en maatschappelijk verantwoorde onderneming naar de lokale omgeving. Vanuit die rollen kunnen we veel voor de samenleving betekenen. Bij het beoordelen van de maatschappelijke bijdrage van onze activiteiten, kijken we nu vooral naar de inputs (kosten) en outputs (directe gevolgen). Met impactmeten worden daarnaast ook de maatschappelijke effecten die het gevolg daarvan zijn gekwantificeerd en gemonetariseerd. De grootste effecten liggen op het gebied van economische waarde, welvaart, welzijn, milieu en werkgelegenheid. De impactmeting maakt bovendien duidelijk hoe de onderlinge verhoudingen zijn en aan welke knoppen we kunnen draaien om onze maatschappelijke prestaties te vergroten. Met impactmetingen vergroten we, tot slot, ook ons inzicht in de bijdrage die we leveren aan de mondiale Sustainable Development Goals. Hiermee dragen we direct bij aan betere rapportages over de voortgang op de belangrijkste uitdagingen in de wereld. Wij concentreren ons op 'toegang tot betaalbare en duurzame energie' (SDG 7), 'waardig werk en economische groei' (SDG 8), 'duurzame steden en gemeenschappen' (SDG 11) en 'verantwoorde consumptie en productie' (SDG 12).

## Waardecreatie

Om onze maatschappelijke effecten te bepalen, hebben we de waardeketen in kaart gebracht in onderstaande grafiek. We trachten de maatschappelijke effecten en onze impact zoveel mogelijk in één eenheid te kwantificeren (euro's). In de online versie van het jaarverslag is een [connectiviteitsmatrix](#) opgenomen waarin de samenhang met ons proces van waardecreatie interactief te bekijken is.



## Onze stappen in impactmeting

Alliander is al enkele jaren bezig met het in beeld brengen, kwantificeren en rapporteren van maatschappelijke impact. Zo hebben we het belang geïnventariseerd van activiteiten en projecten van Alliander. Denk daarbij aan de aanbidding van slimme meters en de digitalisering van elektriciteitsnetten. Vorig jaar hebben we de impact op het welzijn van medewerkers onderzocht en hebben we op projectniveau twee impactanalyses uitgevoerd. In 2018 hebben we het impactmodel verder verbeterd en verder in lijn gebracht met onze strategie. We kunnen nu beter vaststellen wat onze bijdrage is aan het welzijn van met name huishoudens. Effecten van grotere omvang van energieruglevering aan onze netwerken en de bijdrage van warmtenetten aan het consumentenwelzijn hebben we voor de eerste maal gekwantificeerd en gemonetariseerd. De uitkomsten zijn opgenomen onder de noemer Geproduceerd Kapitaal. De effecten zijn vandaag de dag nog bescheiden, maar zullen in de toekomst toenemen. In 2018 hebben we ook de impact van circulaire principes op materiaalkosten, afval en CO<sub>2</sub> nader uitgewerkt en gemonetariseerd. Herinzet en hergebruik van onze materialen dragen bij aan een efficiëntere en schonere economie. De berekening is opgenomen onder Natuurlijk Kapitaal.

## Sectormodel

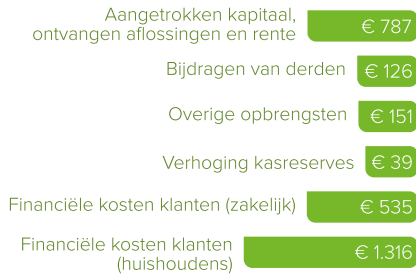
Steeds meer organisaties berekenen hun maatschappelijke impact op project- en organisatieniveau. Het vergroot het inzicht in het effect op de samenleving en helpt organisaties om betere keuzes te maken. Internationaal en nationaal is er veel behoefte aan meer afstemming van rekenmethodes en aannames. Dit verbetert de betrouwbaarheid en het gezamenlijke erkennen van berekeningen. Het draagt daarmee bij aan het 'sturen op maatschappelijke waarde'. De Nederlandse infrabedrijven delen inmiddels ook veel kennis over onderliggende principes en uitgangspunten. In 2018 hebben we met een aantal netwerk- en infrabedrijven een basis gelegd voor een sectormodel voor impactmeten in de infra- en energiesector. In samenwerking met MVO Nederland is een kwalitatieve beschrijving, 'narratief', opgesteld over impactmeten. Hierin zijn de belangrijkste overeenkomstige impactgebieden voor de nationale infrasector omschreven. Dit biedt een stevige basis voor verdere ontwikkeling van gezamenlijke impactmetingen van infrastructuur.

## Impact 2018 in één oogopslag

bedragen zijn in miljoenen euro's

- gekwantificeerd in euro's
- niet gekwantificeerd in euro's

### Vermindering van kapitaalwaarde



#### Financieel kapitaal



### Vermeerdering van kapitaalwaarde



#### Geproduceerd kapitaal

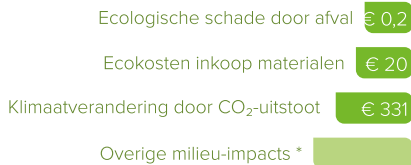


#### Intellectueel kapitaal



Geen impact gekwantificeerd

- Waarderverandering immateriële assets
- Meer en betere data
- Technologische ontwikkeling
- Ontwikkeling nieuwe marktmodellen en open platforms



#### Natuurlijk kapitaal



Digitale veiligheid: schendingen van de privacy

#### Sociaal kapitaal



- Verbetering van de reputatie van Alliander
- Bijdrage aan verbeterde instituties en regelgeving
- Bijdrage aan sociale cohesie in buurten
- Bijdrage aan sociale cohesie in Nederland



#### Menselijk kapitaal



Economische waarde van arbeid

- € 106 Welzijnseffecten van het hebben van werk
- Ontwikkeling van werknemers

\* De overige milieu-impacts staan voor de niet-gekwantificeerde effecten op verbruik van schaarse energiebronnen en materialen, ecosystemen en biodiversiteit, afval en bodem, lucht en watervervuiling.

Alliander hanteert het 'zeskapitalenmodel' van het International Integrated Reporting Council (IIRC). In de illustratie staat de relatieve omvang van maatschappelijke impact van Alliander. In het model kwantificeren en moneteriseren we vooral de impacts waar we de grootste bijdrage aan kunnen leveren en daarmee het meest van invloed zijn op de door ons gekozen SDG's. In het model hebben we een aantal verfijningen toegevoegd ten opzichte van het vorige verslag. De bijdrage die warmtetransport voor consumenten levert is voor het eerst berekend. De ontwikkelingen in de warmtetransitie, onze rol daarbij en de afnemende rol van aardgas zijn hier aanleiding voor. Onze inzet op circulariteit van grondstoffen en materialen heeft geleid tot wijziging en verfijning van Natuurlijk Kapitaal. Berekend worden de schade door afval en de ecologische kosten in de productie van ingekochte materialen. In het model onderscheiden we twee typen impacts. Aan de ene kant impacts die volledig door de activiteiten van Alliander optreden: de impact van netverliezen, eigen emissies en het welzijn van onze werknemers. Daarnaast zijn er keteneffecten: impacts waarvoor partijen in de keten gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Te denken valt aan de impact van energietransport op het welzijn van consumenten en emissies door het verbruik van elektriciteit, gas en warmte.

## Resultaten impactmeting 2018

De resultaten van de impactberekening tonen van 38 indicatoren de - globale - omvang van onze impacts. Van 22 indicatoren is de omvang berekend en in geld uitgedrukt. Voor vergelijkende cijfers verwijzen wij naar de paragraaf Vergelijkende cijfers voor impacts uit 2018 en 2017 in het hoofdstuk Overige informatie. Van de overige indicatoren zijn een kwalitatieve beschrijving en inschatting gemaakt op basis van externe bronnen. We merken op dat steeds sprake is van een relatieve grootte waarbij de impact op groepsniveau klein kan zijn maar op individueel niveau groot, bijvoorbeeld bij de impact van een ongeval met een persoon.

## Financieel kapitaal

De impacts van financieel kapitaal tonen de geldstroom in relatie tot onze stakeholders. Als inkomende en uitgaande kasstroom geeft dit de verandering voor stakeholders weer. De gereguleerde tarieven, onze andere inkomsten en ontvangsten maken investeringen en onderhoud mogelijk voor energienetwerken. Hiermee onttrekken wij kapitaal aan de maatschappij voor de financiering van activiteiten. Door onze rol en positie in de energieketen brengen we waarde terug in de samenleving. We betalen onze leveranciers voor goederen, diensten en bedrijfsmiddelen. We genereren werk en inkomen bij andere partijen. Onze medewerkers ontvangen salaris voor hun inzet en tijd. Per saldo stimuleert onze inzet de economie en genereren we langjarige werkgelegenheid, inkomen en welvaart.

## Geproduceerd kapitaal

De waarde voor geproduceerd kapitaal bestaat uit twee componenten: allereerst uit de gereguleerde tarieven voor de transport- en aansluitdienst, alsmede de meetdienst voor kleinverbruikers. Dit zijn bij wet vastgestelde, exclusieve taken van de netbeheerder. Ten tweede uit het consumentensurplus. Het consumentensurplus is de extra waarde die klanten in theorie bereid zouden zijn te betalen boven de prijs van een dienst of product. De welvaartswaarde van energietransport heeft betrekking op alle prijselementen in de energieketen, dus omvat belastingen en de, deels gereguleerde, prijzen voor levering en transport van energie. De als geproduceerd kapitaal getoonde bedragen hebben betrekking op het aan Alliander toe te wijzen (economisch) deel in de energieketen. Het consumentensurplus is op dit moment de meest gangbare en gebruikte wijze voor het bepalen van de economische waarde, zowel voor vrije als gereguleerde markten.

De welvaartswaarde van energietransport voor de samenleving is hoog. Het aandeel van de waarde die Alliander voor de consumenten heeft, bedraagt € 4,7 miljard in 2018. De waarde is hiermee gedaald ten opzichte van 2017 als gevolg van een daling van het gebruik van gas. Steeds meer consumenten leveren duurzaam opgewekte elektriciteit terug aan het net. De impact hiervan hebben wij in 2018 voor het eerst berekend. We berekenen een positief welvaartseffect voor teruglevering door consumenten van € 9 miljoen. Wanneer een kwart van de huishoudens aangesloten bij Alliander zonnepanelen zou hebben, groeit deze impact op termijn naar ongeveer € 14 miljoen per jaar. De waarde van het aandeel dat Alliander heeft voor zakelijke klanten voor elektriciteit- en gastransport is nagenoeg gelijk gebleven. In 2018 hebben wij te maken gehad met een aantal grote stroomstoringen. Dit heeft tot een forse verhoging van onze uitvalduur elektriciteit geleid. Hetgeen resulteert in een negatief effect van € 6 miljoen. De impact van niet gereguleerd warmtetransport op consumentenwelzijn is bescheiden. In 2018 leidde de beschikbaarheid van warmte tot een extra toegevoegde waarde voor consumenten van € 0,5 miljoen.

## Natuurlijk kapitaal

Per saldo is de impact op het klimaat door onze activiteiten gedaald van € 352 miljoen in 2017<sup>1</sup> naar € 331 miljoen in 2018. De daling wordt veroorzaakt door de daling van de verbruikte energie bij de eindverbruikers en het vergroeningsbeleid van onze eigen CO<sub>2</sub>-emissies. De gemonetariseerde impact van onze eigen CO<sub>2</sub>-footprint bedraagt in 2018 € 32 miljoen, vooral veroorzaakt door onze netverliezen. Meer hierover is te vinden in de paragraaf Onze duurzame prestaties in het hoofdstuk Aandeelhouders en investeerders. De grootste negatieve impact wordt net als in 2016/2017 veroorzaakt door onze positie in de Nederlandse energieketen, die nog een groot aandeel energieopwekking uit fossiele brandstoffen heeft. Met het terugdringen van de negatieve impact van CO<sub>2</sub>-emissies leveren wij op langere termijn een bijdrage aan (inter)nationale klimaatafspraken.

Onze kernactiviteiten zoals netbeheer leggen tegelijkertijd beslag op schaarse grondstoffen. Onze bijdrage aan de kringloop van materialen hebben we in 2018 voor het eerst in beeld gebracht. De inkoop van goederen en materialen en de mate van herinzet en hergebruik komen tot uitdrukking in een indicator ecokosten van de inkoop van materialen. Te zien is dat ons bedrijf € 20 miljoen ecokosten realiseert als gevolg van materiaalgebruik. Een bedrag dat in sterke mate wordt gedempt door een hoge inzet aan recyclebare materialen. De materialen waarvan het grootste volume ingekocht wordt zijn 3.400 ton aluminium en 2.600 ton ijzer. Het grote gewichtsperscentage van afvalstoffen dat wordt gerecycled of hergebruikt leidt tot een beperkt negatieve impact van € 250.000 ecologische schade door afval. Hier staan milieu-impacts tegenover die we niet kwantificeren. Bijvoorbeeld de impact van aanleg van duurzame warmtenetten.

## Menselijk kapitaal

Mensen die werken ervaren gemiddeld een hoger welzijn dan niet-werkenden. Alliander draagt bij aan het welzijn van medewerkers door het werk dat zij biedt. Naast inkomen zijn immateriële factoren van het hebben van werk van belang. In 2017 hebben we het welzijns effect van het hebben van werk voor de eerste keer berekend. Dit betreft de directe niet-financiële baten voor werknemers van het hebben van betaald werk. Uit de analyse volgt dat immateriële factoren als waardering, contact met collega's en klanten en het hebben van een werkstructuur een positieve impactwaarde vertegenwoordigen van € 106 miljoen (2017: € 108 miljoen). We meten de waarde van immateriële factoren van werk al enkele jaren en zien dat deze een duurzaam substantieel maatschappelijk effect hebben. Daarnaast is er de compensatie in termen van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze compensatie is opgenomen onder financieel kapitaal.

Uit de analyse blijkt dat het verlies aan welzijn en geluk door werkgerelateerde ongevallen en ziekte € 1 miljoen bedraagt (2017: € 950.000). Deze impactwaarde is relatief klein in vergelijking met de positieve impact van het hebben van werk. In 2018 hebben zich geen grote veranderingen voorgedaan in de data. Veiligheid en preventie van werkgerelateerde klachten hebben een vaste hoge prioriteit voor Alliander. Als werkgever streven wij steeds naar een positieve bijdrage aan het welzijn van onze medewerkers.

## Sociaal kapitaal

Een van de impacts van een energienetbeheerder is de bijdrage die wordt geleverd aan sociale cohesie in de woonomgeving. Hoge sociale cohesie zorgt ervoor dat lokale (energie)initiatieven breed gedragen kunnen worden. Daarnaast resulteren participerende projecten in oplossingen die beter op lokale behoeftes aansluiten. Met een toename van decentrale energieopwekking gaat het belang van lokale projecten eveneens stijgen. Deze verandering treedt op verschillende niveaus op. In lokale projecten voor verduurzaming en energiebesparing komen nieuwe partijen op en ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden. De verwachting is dat met een grotere lokale betrokkenheid rondom energie nieuwe sociale interactie op meer gebieden ontstaat. Het terugdringen van ongecontroleerde uitwisseling van privacygevoelige informatie vermindert de mogelijk negatieve sociale impacts die kunnen optreden.

---

1 Op basis van een herrekening is het bedrag voor 2017 aangepast naar € 352 miljoen.

## Intellectueel kapitaal

Alliander investeert tijd en geld in het netbeheer van de toekomst: de digitalisering van onze netten, het gebruik en toepassing van data en nieuwe business- en marktmodellen die de energietransitie vraagt, alternatieven voor aardgas. Hiermee wordt intellectueel kapitaal gecreëerd voor Alliander en zijn omgeving. Dit kapitaal omvat de voorraad niet-materiële zaken gecreëerd door mensen. Nieuwe open infrastructures voor warmtenetten bijvoorbeeld vergroten niet alleen onze eigen kennis en kunde, ze bieden ook nieuwe marktkansen voor andere bedrijven. De kwantificering en moneterisering van intellectueel kapitaal vraagt betrouwbare ervaringscijfers en weloverwogen keuzes. In 2018 wilden we dit nader inventariseren en onderzoeken. We hebben echter prioriteit gegeven aan de maatschappelijke impactcases voor warmte, circulariteit en invoeding van energie.

## Wat we hebben geleerd?

In samenwerking met onze kennispartners zijn nieuwe inzichten ontstaan over de consequenties van onze activiteiten. We zien dat de financiële en economische waarde van betrouwbaar netbeheer constant en zeer groot is. Onze impact op welzijn van klanten door het beheer van warmtenetten hebben we nader gekwantificeerd. We hebben geleerd dat inkoop van goederen en materialen in combinatie met data over afval en hergebruik een goed uitgangspunt vormen voor impactmeten van onze prestaties voor de circulaire economie. Hiermee hebben we variabelen geïdentificeerd die de impact van ons handelen op natuurlijk kapitaal beïnvloeden.

De impactmetingen dwingen ons voortdurend om goed onderbouwde aannames te maken over bijvoorbeeld te verwachten CO<sub>2</sub>-effecten. Dat is de manier om met de onzekerheden om te gaan, die altijd voorkomen tijdens het maken van inschattingen over de indirecte, complexe effecten. In 2018 zijn we met een bredere coalitie van bedrijven gestart om een sectormodel voor impactberekeningen te ontwikkelen.

## Onze plannen voor 2019

Alliander blijft werken aan verbetering van het impactmodel om de positieve maatschappelijke impact in de toekomst te kunnen vergroten. Dit laatste sluit aan bij onze groeiende rol in wijken en buurten om samen met gemeenten en woningcorporaties alternatieve toepassingen te onderzoeken voor woning en ruimteverwarming. Met andere netbeheerders werken we de afspraken voor een gedragen sectormodel verder uit. Dit draagt bij aan een snellere ontwikkeling van het model en betere onderbouwing van gehanteerde coëfficiënten. We willen ons impactmodel ook meer inzetten om betere keuzes te maken bij nieuwe ontwikkelingen en laten meewegen bij investeringsbeslissingen.

# Sustainable Development Goals

In 2015 is door de Verenigde Naties een nieuwe mondiale agenda aangenomen die een eind moet maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Hierin staan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen voor 2030 ofwel: Sustainable Development Goals (SDG's).

Nederland heeft de werelddoelen onderschreven. Overheid, politiek en bedrijfsleven werken aan concretisering van hun bijdrage. Het CBS rapporteert periodiek over de voortgang van de werelddoelen. Energienetbeheerders spelen een essentiële rol in het waarborgen van veilige, betaalbare en constante beschikbaarheid van energie zoals is opgenomen in SDG 7.

## Alliander en de werelddoelen: invloed als uitgangspunt

Voor onze eigen organisatie hebben we geïnventariseerd hoe Alliander kan bijdragen aan de ontwikkelingsdoelen. Waar is onze invloed het grootst en kunnen we de meeste winst behalen? Hiervoor hebben we de SDG's vergeleken met onze bedrijfsvoering, kernactiviteiten en ons gehele proces van waardecreatie. Daarbij is gekeken welke doelen het beste aansluiten bij enerzijds onze eigen initiatieven, doelstellingen en strategie en anderzijds de verwachting van stakeholders. Via deze methode zijn we gekomen tot vier ontwikkelingsdoelen waar Alliander zich op concentreert en voor inzet.

## Onze bijdrage aan de SDG's: samenloop met strategie en impact

### Betaalbare en duurzame energie (SDG 7)

Voor ons bedrijf is betaalbare en duurzame energie de belangrijkste SDG. Dit doel valt grotendeels samen met onze missie en strategie: een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. In dit verslag is te lezen hoe we elke dag bezig zijn om het tempo van de energietransitie bij te houden door klantkeuzes slim te beïnvloeden, maximaal gebruik te maken van de digitale mogelijkheden, te werken aan open netwerken (dus goede marktwerking) en efficiënt te werken, en tegelijkertijd te zorgen dat we slim investeren en de kosten zo laag mogelijk houden.

Dit heeft een directe relatie met de economische waarde van onze infrastructuur voor onze klanten (geproduceerd kapitaal) en onze ketenemissies (natuurlijk kapitaal). In de toekomst willen we deze impact preciezer in beeld gaan brengen.

### Waardig werk en economische groei (SDG 8)

We werken permanent aan een veilige en eerlijke werkomgeving voor al onze medewerkers en werken hard aan een inclusieve bedrijfscultuur (zie hoofdstuk Medewerkers). We hebben alle talenten nodig om ons dagelijks werk goed te doen en de opgave van de energietransitie te voltooien. We proberen Alliander een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij. We maken afspraken over medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en er werken bij ons veel vrouwen in leidinggevende posities.

Dit heeft een directe relatie met de welzijnseffecten voor onze medewerkers, die we elk jaar berekenen (menselijk kapitaal).

### Duurzame steden gemeenschappen (SDG 11)

In Nederland zullen alle gemeenten uiteindelijk overgaan op een duurzame energievoorziening. Vanuit de Rijksoverheid worden gemeenten aangespoord tot het maken van concrete strategieën en wijkplannen. Het is onze taak gemeenten hierin te begeleiden en veranderingen zo goed mogelijk te programmeren en uit te voeren (zie hoofdstuk Klanten). Ook via het dagelijks mogelijk maken van teruglevering en het aansluiten van (steeds meer) laadpunten voor elektrische mobiliteit dragen we bij aan de verduurzaming van onze steden.

Deze activiteiten hebben een directe relatie met onze ketenemissies (natuurlijk kapitaal) en de sociale cohesie in wijken en buurten (sociaal kapitaal). De precieze impact op onze ketenemissies gaan we in de toekomst nauwkeuriger in beeld brengen.



## Verantwoorde consumptie en productie (SDG 12)

We zijn ons zeer bewust van de effecten van onze bedrijfsvoering voor de planeet. Daarom streven we naar een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering. We investeren in lage netverliezen, zeer duurzame gebouwen en een schoon wagenpark. Bij alles wat we inkopen sturen we op transparantie en circulair gebruik van materialen (zie hoofdstuk Aandeelhouders en investeerders).

Dit heeft een directe relatie met onze ecokosten en kosten van klimaatverandering (natuurlijk kapitaal). Dit jaar hebben we deze beide impacts voor het eerst gemonetariseerd.

Een gedetailleerder overzicht van onze bijdrage aan de SDG's is te vinden in de toelichting op de SDG's.



## Uitdragen van SDG's

Intern blijft Alliander werken aan de bewustwording van de SDG's en meer verbindingen onderzoeken tussen onze strategie en de mondiale doelen. Bijzondere vermelding verdient het Manifest dat het LHBTi-netwerk PRIDE van Alliander heeft geïnitieerd tijdens het Workplace Pride Congres in mei 2018 om meer aandacht te vragen voor inclusie en diversiteit binnen de SDG's. Tijdens het Nationaal Sustainability Congres 2018 tekenden uiteindelijk vijftien bedrijven het Manifest dat organisaties oproept om in hun SDG-beleid de positie van LHBTi-personen binnen en buiten de organisatie uit te werken. Hiermee geven we nadere invulling aan de aandacht voor deze groep in het diversiteitsbeleid van Alliander en nadere invulling aan waardig werk (SDG 8).

## Ambities voor de komende jaren

Onze opdracht is in de kern maatschappelijk. De energietransitie is onderdeel van onze missie en strategie, we werken aan het 'duurzame morgen'. Onze bedrijfsvoering is in lijn met deze duurzame koers. Hierbij zijn de mondiale doelen een belangrijke oriëntatie. We hebben opgaven te vervullen voor verdere inbedding, toepassing en het monitoren, meten en rapporteren over de SDG-doelen.

### Toegang tot betaalbare en duurzame energie en duurzame steden

We werken mee aan het nationale Klimaatakkoord vanuit onze rol bij de energietransitie. Onze rol in de gebouwde omgeving en daarbuiten verandert. Cruciaal hierin is onze missie om betrouwbare, betaalbare en bereikbare (duurzame) energie te borgen. We zien kansen en uitdagingen voor de ordening van de warmtemarkt en energieopslag, flexmarkten, het slim kunnen en mogen aansluiten, verdere systeemintegratie en het voorkomen van netproblemen. Via onze ketenpartners willen we een bijdrage blijven leveren aan verduurzaming van de energievoorziening tegen lage kosten. Deze integrale bijdrage willen we in 2019 kwantitatiever in beeld brengen.

### Verantwoorde productie en consumptie

Onze economie is volledig ingericht op een lineair model: take, make, waste. Ondanks verschuivingen draait de wereldwijde productie nog altijd grotendeels op nieuwe grondstoffen, veelal afkomstig uit Azië en Zuid-Amerika. Door het logistieke retourproces en de samenstelling van producten is 'nieuw' nog goedkoper dan 'gebruikt'. We zien ook dat schaarste begint te ontstaan van voor ons belangrijke materialen ( koper). Een uitdaging vormt de transparantie in veel productketens. We werken aan een verplichte invoering van het materiaalpaspoort in de infrasector in 2020 in het project Groene Netten. De toegankelijkheid van materiaal informatie en versterking daarvan in de sector dragen bij aan de circulaire economie. Wat betreft energiegebruik zien we CO<sub>2</sub>-beprijzing vrijwillig per bedrijf of per sector ontstaan. Dit geldt voor veel netbeheerders. De gekozen CO<sub>2</sub>-prijs is echter nog willekeurig. Het is onze ambitie om gestaag toe te werken naar gelijk beleid bij de netbeheerders voor een eerlijke rekenprijs voor CO<sub>2</sub>.

### Waardig werk

Onze inspanningen voor SDG 8 (Waardig werk) zijn erop gericht om de toegang tot werk voor alle groepen te versterken en te behouden. Inclusief werkgeverschap - gericht op diversiteit, waardering, de verdeling en toegang tot werk, veilige omstandigheden en een volledig gebruik van talent - is een belangrijk thema voor ons. We ondersteunen de platforms 'Diversiteit in Bedrijf' en 'Talent naar de Top' voor agendering van diversiteit in Nederland. We werken aan sectorafspraken in de infrasector voor gelijke toegang tot de arbeidsmarkt.

# Onze prestaties in 2018



# Doelstellingen en prestaties

## Veiligheid

Doelstelling 2018	Resultaat 2018	Doelstelling 2019	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>5</sup>
LTIF (lost time injury frequency)	LTIF 1,4	- <sup>1</sup>	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een proactieve veiligheidscultuur.	Veiligheid
Veiligheidscultuur	38%	- <sup>2</sup>		
Percentage actieve veiligheidscultuur is 100%.				

## Klanten

Doelstelling 2018	Resultaat 2018	Doelstelling 2019	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>5</sup>
Klantgemak	Consument: 50%	Klantgemak gemeten door de NES score is hoger dan 50% (consumenten) en 40% (zakelijke markt).	Klantgemak consumenten- en zakelijke markt stijgt de komende jaren.	-Realisatie werkpakket, -Cybercriminaliteit, -Privacy energiedata, -Benodigde capaciteit en competenties, -Anticiperen op en bijbenen energietransitie
Klantgemak gemeten door de NES score is hoger dan 51% (consument) en 46% (zakelijke markt).	Zakelijk: 38%			
Uitvalduur elektriciteit	30,6 <sup>3</sup>	Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 22 minuten.	De doelstelling is een hoge leveringsbetrouwbaarheid.	
Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 20 minuten.				
Herhaalstoringen	17	Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen is maximaal 17.	Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen blijft maximaal 17 de komende jaren.	
Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen is maximaal 17.				
Aanbieden slimme meters	644.000	Op 585.000 adressen bieden we een slimme meter aan.	In 2020 is bij iedereen een slimme meter aangeboden.	
584.000				

## Medewerkers

Doelstelling 2018	Resultaat 2018	Doelstelling 2019	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>5</sup>
Score medewerkersonderzoek Great Place to Work van minimaal 75.	70	In 2019 streven wij naar een score van 71 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.	Benodigde capaciteit en competenties
Verzuim medewerkers	4,7%	Verzuimpercentage is gelijk aan of lager dan 4,3%.	Het verzuimpercentage is maximaal 4,3% in de komende jaren.	
Verzuimpercentage van maximaal 3,9%.				
Vrouwen in leidinggevende posities	28,8%	Minimaal 29,3% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.	In 2024 is minimaal 33% van onze leidinggevendenden vrouw.	
Minimaal 27,8% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.				
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt	95	100 leer/werkplekken aanbieden aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gestreefd naar minimaal 58 plaatsen die voldoen aan de participatiewet.	Wij bieden duurzaam werk voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, die voldoen aan de Participatiewet. We bieden daarnaast werkervaring, stages en andere leerervaringen voor een brede doelgroep. In 2024 voldoen wij aan de Quotumwet.	
100 leer/werkplekken aanbieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.				

## Aandeelhouders en investeerders

Doelstelling 2018	Resultaat 2018	Doelstelling 2019	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>5</sup>
Behoud solide rating	S&P AA-/A-1+/stable outlook Moody's Aa2/P-1/stable outlook	Handhaven solide A rating profiel.		Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving
Handhaven solide A rating profiel.				
FFO/Nettoschuld	32,2%	FFO/nettoschuld Doelstelling: > 20%	Het is onze doelstelling om een kredietwaardige onderneming te blijven. Voortdurend beter presteren dan de sector op het gebied van kosten en operational excellence. Solide resultaten passend bij het geregleerde toegestane rendement.	
Doelstelling: >20%				
Rentedekking	12,9%	Rentedekking Doelstelling: > 3,5		
Doelstelling: > 3,5				
Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen)	33,8%	Nettoschuld/(nettoschuld + eigen vermogen) Doelstelling: < 60%		
Doelstelling: < 60%				
Solvabiliteit	57,3%	Solvabiliteit Doelstelling: > 30%		
Doelstelling: > 30%				
CO <sub>2</sub> -uitstoot eigen bedrijfsvoering <sup>4</sup>	288 kton	De CO <sub>2</sub> -uitstoot bedraagt maximaal 277 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek).	We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023.	
De CO <sub>2</sub> -uitstoot bedraagt maximaal 333 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek)				
Circulair ingekocht <sup>6</sup>	16,5%	25% van al onze primaire assets is circulair ingekocht	In 2020 kopen we 40% van onze primaire assets circulair in.	
10,0% van al onze primaire assets is circulair ingekocht				

1 Voor de prestatie-indicator LTIF wordt geen target vastgesteld. Dit is ingegeven door het feit dat het aantal ongevallen met verzuim "0" zou moeten zijn.

2 De prestatie-indicator Percentage actieve veiligheidscultuur komt vanaf 2019 te vervallen in het Alliander dashboard.

3 De uitvalduur elektriciteit wijkt af van de geregleerde rapportage. In de geregleerde rapportage worden de storingen in het Hoogspanningsnet (CBL-assets) waarvan Alliander eigenaar is wel meegenomen.

4 De doelstelling voor CO<sub>2</sub>-uitstoot voor 2018 is herberekend volgens de meest recente emissiefactoren.

5 In het hoofdstuk risico's is een nadere toelichting opgenomen over de risico's.

6 De scope van de KPI zijn primaire assets: LS- & MS-kabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren en (slimme) elektra- & gasmeters.

# Klanten

Onze klanten rekenen op een feilloze energievoorziening, zodat ze thuis altijd licht hebben, hun woning kunnen verwarmen, hun smartphone en andere apparatuur kunnen gebruiken en - in toenemende mate - met hun elektrische auto de weg op kunnen. Daarnaast wekken steeds meer klanten zelf energie op of leveren ze energie terug aan het net. Ook dan moeten ze kunnen vertrouwen op een goede infrastructuur en service.

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen voor onze klanten. We hebben het hoofdstuk opgebouwd op basis van onze strategische pijlers. Klanten hebben aangegeven de volgende materiële thema's (cijfer correspondeert met positie in materialiteitsmatrix) van belang te vinden:

- Leveringszekerheid ②
- Veilige infrastructuur ③
- Tevreden klanten ⑤
- Faciliteren duurzame energieopwekking ⑥
- Toegang tot energie ⑭
- Privacy en veiligheid van gegevens ⑮

## Doelen en resultaten klanten

### Klantgemak

#### DOELSTELLING 2018

Klantgemak gemeten door de NES score is hoger dan 51% (consument) en 46% (zakelijke markt).

#### RESULTAAT 2018 CONSUMENTEN

50 %

47 % in 2017

#### RESULTAAT 2018 ZAKELIJK

38 %

39 % in 2017

### Uitvalduur elektriciteit

#### DOELSTELLING 2018

20,0 minuten

#### RESULTAAT 2018

30,6 minuten

20,9 minuten in 2017

### Realisatie aanbodplanning slimme meter

#### DOELSTELLING 2018

584.000 minimaal

#### RESULTAAT 2018

644.000

536.000 in 2017

### Kabelnummers met > 5 storingen

#### DOELSTELLING 2018

17 maximaal

#### RESULTAAT 2018

17

22 in 2017

Energie moet er altijd zijn. En iedereen moet er onder gelijke condities toegang toe hebben. Daar maken wij ons sterk voor. Alliander heeft ruim drie miljoen klanten en zorgt ervoor dat het licht brandt en huizen worden verwarmd. Bedrijven rekenen ook op ons. Dat lukt alleen als we erin slagen onze dienstverlening aan te sluiten op de wensen en behoeften van onze klanten. En als we uitblinken in betrouwbaarheid en gemak.

### Economische groei en energietransitie zorgen voor meer werk

De afgelopen jaren hebben we een forse toename gezien van het werk aan met name ons elektriciteitsnet, zo ook in 2018. Dat kwam door de economische groei, die ervoor zorgde dat we veel klanten moesten aansluiten. Verder zagen we de vraag van klanten naar vermogen stijgen, bijvoorbeeld voor datacenters en tuinbouw. Op sommige plaatsen oversteeg het aantal zonneparken waarvoor een netaansluiting werd aangevraagd de aansluitcapaciteit. Tegelijkertijd hadden we te maken met een groot tekort aan technici die al het werk kunnen doen. Dit was van invloed op het werk dat we voor onze klanten hebben kunnen doen. We konden niet al het werk op tijd gedaan krijgen en soms waren aansluittermijnen langer. Aangezien we de beschikbaarheid van energie willen blijven garanderen, is de realisatie van ons werkpakket een focusthema.

Het is voor ons zaak om nog nadrukkelijker dan voorheen vroegtijdig te weten wat onze klanten willen en met hen in gesprek te blijven. We spreken eerlijk uit naar klanten wat wel en niet mogelijk is en spelen goed in op hun verwachtingen. Daarnaast kunnen we zelf nog wendbaarder en slagvaardiger worden in onze eigen organisatie en uitvoering en in de samenwerking met andere (nuts)partijen en aannemers. Kostenbewust en efficiënt werken is daarom eveneens een focusthema.

### Energietransitie in volle gang

Afgelopen jaar is het concept-Klimaatakkoord gepresenteerd: een markante gebeurtenis waarmee piketpalen zijn geslagen voor een duurzame toekomst. We zagen dat de onderhandelingen voor het akkoord zorgen voor meer bewustzijn over de opgave en de rol die de energie-infrastructuur daarin speelt. Hoewel het definitieve akkoord er nog moet komen, merken veel van onze klanten al dat de energietransitie in volle gang is. Er komen steeds meer zonnepanelen, laadmogelijkheden voor elektrische auto's en nieuwbouwhuizen zonder aardgas aansluiting. In 2020 moeten alle provincies en gemeenten een Regionale Energiestrategie (RES) klaar hebben, vervolgens uitmondend in warmtetransitievizies per gemeente met een wijk voor wijk-aanpak. Alliander helpt mee door onze kennis en ervaringen te delen. De warmtetransitie is een focusthema.

### Innovatie

Het is vanwege de hoge maatschappelijke kosten niet wenselijk om het complete elektriciteitsnet te verzwaren. Daarom werkten we vorig jaar verder aan de ontwikkeling van alternatieve, innovatieve oplossingen om onnodige kosten voor onze klanten te voorkomen. Smart design maakt het bijvoorbeeld mogelijk om te verduurzamen met minder kabels. Dat kan door wind- en zonneparken die dicht bij elkaar liggen één aansluiting te laten delen. Een ander principe is het slim afstemmen van vraag en aanbod van elektriciteit in een flexibiliteitsmarkt. Verder onderzochten we mogelijkheden voor het aftoppen van piekbelastingen en het benutten van bestaande opslag, zoals de batterijen in elektrische auto's. Door onze netten te digitaliseren zorgden we er voor dat we storingen kunnen voorkomen dan wel sneller kunnen oplossen en de bereikbaarheid van energie voor klanten groter wordt. Ook kunnen we met digitalisering onze klantprocessen versoepelen. Met online services zijn we gemakkelijker bereikbaar en kunnen klanten meer zelf regelen. Energietransitie-portfolio is een focusthema.

## Onze aanpak

Met onze strategie werken we aan de energievoorziening van vandaag én morgen. Met vier strategische pijlers willen we waarde toevoegen voor onze klanten. In dit deel van het jaarverslag lichten we dit verder toe.

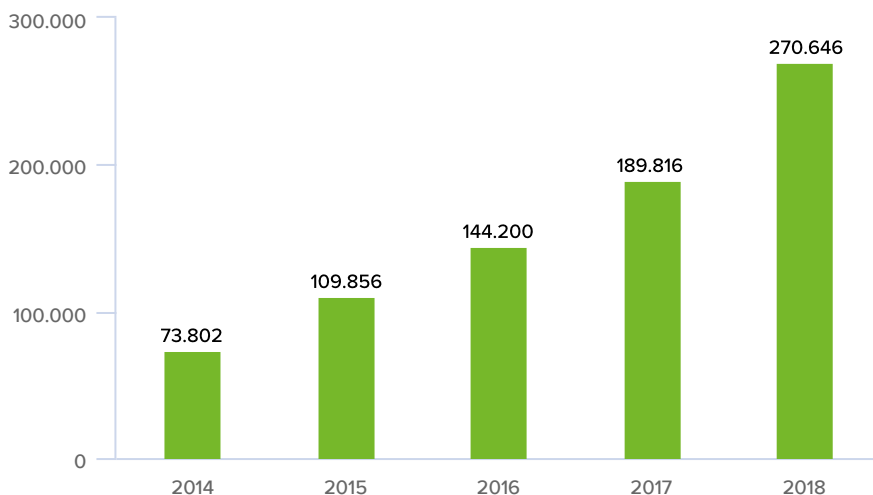
## Strategische pijler 1: ondersteuning van klanten bij het maken van keuzes

Op weg naar het nieuwe energiesysteem speelt duurzame opwek een belangrijke rol. Al meerdere jaren achtereen stijgt het aantal klanten dat zelf duurzame energie opwekt. Ook in 2018 zagen we opnieuw een toename van het aantal geregistreerde aansluitingen met een actieve terugleverinstallatie in onze verzorgingsgebieden, van circa 190 duizend naar circa 271 duizend (+42,6%). De sterke stijging is grotendeels te verklaren door de lage prijs van zonnepanelen, aantrekkende economie en een gunstig subsidieklimaat.

We maken het voor klanten mogelijk om energiekeuzes te maken die goed zijn voor hun eigen situatie, maar ook voor de totale energievoorziening. Klanten hebben steeds meer invloed op het energiesysteem. Het is daarom van groot belang dat het aantrekkelijk voor hen wordt om keuzes te maken die niet alleen goed uitpakken voor hun eigen situatie, maar ook voor de totale energievoorziening. Het zou daarom voor klanten aantrekkelijk moeten zijn om energie te gebruiken als er veel vraag naar capaciteit is, energie terug te leveren als er weinig van is en het energienet zo min mogelijk te belasten als er teveel drukte op ontstaat. Alliander zorgt voor de verbinding tussen vraag en aanbod en denkt mee welke keuzes maatschappelijk gezien het beste zijn op weg naar het nieuwe energiesysteem. Hiervoor werken we samen met andere partijen, binnen en buiten de energiesector.

### Stijging van het aantal klanten met duurzame opwek

Klanten met duurzame opwek



● Aantal klanten met duurzame opwek

De windmolens en zonnepanelen in ons verzorgingsgebied leveren voldoende energie om zo'n twee miljoen huishoudens van duurzame elektriciteit te voorzien. De omvang van duurzaam opgewekte energie in de gebieden waar Alliander actief is, bedroeg eind 2018:

- zonne-energie: elektriciteit voor 315.000 huishoudens
- warmte-krachtkoppeling: elektriciteit voor 848.000 huishoudens
- windenergie: elektriciteit voor 673.000 huishoudens
- groen gas: gas voor 24.000 huishoudens

Alliander verwacht dat het vermogen aan zonne-energie in ons verzorgingsgebied de komende jaren doorgroeit naar zes gigawatt. Dat zijn ruim 8.000 voetbalvelden vol met zonnepanelen of tien grote kolencentrales. Als alle plannen doorgaan, vraagt dat om een forse aanpassing van de huidige elektriciteitsnetten. Die zijn oorspronkelijk niet ontworpen voor grootschalige teruglevering van duurzaam opgewekte elektriciteit. In Friesland zijn in 2018 al knelpunten ontstaan in ons elektriciteitsnet, waardoor we transportbeperkingen aan klanten af moesten geven. Vanwege doorlooptijden van bijvoorbeeld vergunningverleningen en het gebrek aan technici in Nederland is het een enorme uitdaging om de aanpassing van de elektriciteitsnetten tijdig voor elkaar te krijgen.



Er is meer regie nodig zodat wij minimaal vijf jaar van tevoren weten wat, waar en wanneer aan de elektriciteitsnetten moet gebeuren. Door planvorming op provinciaal niveau weten we al vroegtijdig waar windparken komen, waardoor we onze netverzwaringen voor windenergie bijtijds kunnen voorbereiden. Voor zonne-energie ontbreekt dergelijke planvorming momenteel. Ook bij zonne-energie is goede en vroegtijdige afstemming met alle betrokken partijen belangrijk en regie vanuit de overheid wenselijk. De regio's gaan in hun Regionale Energiestrategieën (RES) samen met de netbeheerders aan de slag om te bepalen waar welke opgave ligt. Daarnaast moeten netbeheerders mogelijkheden krijgen om te voor-investeren omdat we anders met de aanpassingen in het elektriciteitsnet moeten wachten. Die vertraging doet af aan de vereiste planmatigheid voor de aanpassing van onze netten. In het aanstaande Klimaatakkoord zijn op voorstel van de netbeheerders afspraken opgenomen over anticiperende netuitbreidingen, de hervorming van de aansluitregels en het tijdig betrekken van de netbeheerders bij de vergunningverlening van duurzame opwek.

## Vraag en aanbod op elkaar afstemmen

Door vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen, kunnen we netverzwaringen voorkomen. Bijvoorbeeld door op piekmomenten wanneer er een tekort aan capaciteit op het elektriciteitsnet is, klanten hun verbruik te laten verminderen, zodat die vrijgekomen capaciteit weer voor andere klanten kan worden ingezet. Andere mogelijkheden zijn onder andere opslag van energie, 'aftoppen' van productiepieken tijdens de zonnigste uren in het jaar, eenvoudiger (niet redundant) aansluiten van decentrale opwek en smart design. Allemaal maatregelen die helpen netinvesteringen én doorlooptijden in realisatie te beperken, waarbij sommige maatregelen al mogelijk zijn en andere nog onderdeel zijn van overleg, omdat wet- en regelgeving moet worden aangepast. In 2018 ondernamen we verschillende activiteiten die afstemming van vraag en aanbod stimuleren:

### Meer flexibiliteit dankzij flexibiliteitsmarkten

Een flexibiliteitsmarkt is zo'n tijdelijke oplossing om vraag en aanbod van energie flexibel op elkaar afgestemd te krijgen. Bijvoorbeeld door het verbruik van elektriciteit te verplaatsen naar een ander moment. Ook kan energie tijdelijk opgeslagen worden. We doen ervaring op met het inkopen van flexibiliteit op een open flexibiliteitsmarkt. In Nijmegen-Noord hebben we in 2018 een flexibiliteitsmarkt georganiseerd als alternatief voor de traditionele verzwaring. Zonder de flexibiliteitsmarkt moeten we een kabel leggen. De kabel zou slechts tijdelijk nodig zijn; alleen voor de periode tot het nieuwe verdeelstation klaar is. Met de flexibiliteitsmarkt besparen we maatschappelijk geld ten opzichte van de tijdelijke verzwaring. Ook voor de Zuid-Hollandse regio Zuidplaspolder, waar congestie op het net dreigt, kan een flexibiliteitsmarkt een goede oplossing zijn. Afgelopen jaar is de aanbesteding gestart voor bedrijven die op deze manier energieverbruik kunnen sturen.

### Slim laden van elektrisch vervoer

De provincies Overijssel en Gelderland besloten in 2018 dat er 4.500 publieke laadpalen voor elektrische auto's bij komen. Tegelijkertijd startten de provincies samen met Enexis en Alliander een gedragsproef naar slim laden. Daarin onderzoeken we hoe elektrische auto's buiten de piekmomenten op het elektriciteitsnetwerk, zo veel mogelijk met duurzaam opgewekte energie, opgeladen kunnen worden. Dit betekent dat elektrische auto's sneller laden op het moment dat duurzame energie uit zon en wind volop beschikbaar is en kunnen we met slim laden het net ontlasten als er veel vraag is naar elektriciteit. We bereiden ons zo voor op het laden van miljoenen elektrische auto's met duurzame energie. Bovendien maken we dan optimaal gebruik van het elektriciteitsnetwerk. Samen met autorijders onderzoeken we de komende drie jaar hoe dit in de praktijk werkt.

### Amsterdamse auto's leveren energie terug

Alliander, The NewMotion en Enervalis hebben in 2018 samen aan een project gewerkt met subsidie van de Europese Commissie. Hierbij hebben ze de eerste publieke laadpalen ter wereld geïnstalleerd en aangesloten die niet alleen elektriciteit voor auto's laden, maar tegen een vergoeding ook terugleveren aan het energienet. Met deze technologie (vehicle to grid) kunnen elektrische auto's in de toekomst hun opslagcapaciteit inzetten voor dagelijks elektriciteitsgebruik als de vraag hoog is. De laadpaal wordt zo een 'terugleverpaal'. Bij een lage vraag naar elektriciteit kunnen de auto's weer worden opgeladen. Deelnemers geven aan de terugleverpalen door wanneer ze van plan zijn hun elektrische auto te gebruiken. De laadpaal weet zo wanneer de batterij opgeladen moet zijn. Het systeem waarop de palen draaien, bepaalt op basis van metingen in het net en voorspellingen van verbruik en aanbod van elektriciteit wanneer de batterij teruglevert aan het net.

## FrieslandCampina: 'Niet meer wachten, maar vroegtijdig aan tafel'



Boerenbedrijven kunnen een sleutelrol vervullen in de energietransitie. Dat is in elk geval de visie van FrieslandCampina. Het Solar-programma van het zuivelbedrijf helpt boeren met de huur, aanschaf en installatie van gesubsidieerde zonnepanelen.

“Nederlandse boerderijen veranderen van uiterlijk”, vertelt Ynte de Vries, programmaleider Solar en Jumpstart bij FrieslandCampina. “Het aantal melkveehouders dat deelneemt aan ons programma groeide in 2018 van 310 naar meer dan 800 deelnemers. Daarmee verdubbelde het aantal te plaatsen zonnepanelen naar ruim 800.000. We zien ook

dat windturbines steeds populairder worden. Als je er ook nog een mestvergister aan koppelt, kun je met meerdere energiebronnen op één aansluiting. Zorg voor een goede kabel, regel eventueel de opslag in accu's en voeg een slimme regelknop toe. Dan draait een heel dorp straks op één boerderij. Die kant moet het op.” Dat heeft wel grote impact op het elektriciteitsnet, beaamt hij. Om de opwek van energie via zonnepanelen, windmolens en mestvergisters mogelijk te maken, moeten er kabels worden bijgelegd en moet het achterliggende net worden verzwakt. Alliander werkt daar met man en macht aan. Toch is het ook nodig om naar slimme oplossingen te zoeken om de netten niet op maximale opwekpieken te hoeven afstemmen. Ynte: “Dat kan bijvoorbeeld met kleinere omvormers, of het in samenspraak met de klant instellen en op afstand regelen van die omvormers. Mooi aan de relatie met Alliander is dat we elkaar vinden rond oplossingen. Die komen vanzelf tot stand. Daar hoeven we als FrieslandCampina niet achteraan te jagen.”

Veel melkveehouders gaan zelf aan de slag met zonnepanelen en subsidies, maar echte versnelling van de energietransitie vereist een andere manier van organiseren. “Dan kun je niet wachten tot een aanvraag voor een aansluiting binnenkomt en alles één voor één door het proces trekken”, zegt Ynte. Wat ook niet helpt is dat wetten en regels nog vaak een drempel vormen. De eis dat gesubsidieerde zonnepanelen binnen anderhalf jaar op het dak moeten liggen, leidt bijvoorbeeld tot planningsproblemen. Ynte denkt dat de overheid experimenten gaat toestaan. “Die ruimte moeten we samen betreden. Informatie delen is cruciaal. Wij delen de locaties van onze boeren, dan kan Alliander bekijken waar kansen liggen voor snelle winst. Mooi dat we als grote organisaties makkelijk met elkaar werken. Alliander is onze springplank op weg naar de boer als energieleverancier van de toekomst.”

## Prepaid energie

Sinds begin 2018 testen tientallen huishoudens in vijf grote steden een nieuwe dienst met prepaid energie. Op deze manier willen we huishoudens meer bewust maken van hun energieverbruik en extra hulp bieden om afsluiting te voorkomen. De huishoudens kopen een energietegoed, dat ze zelf kunnen opwaarderen. Alliander, Stedin, Greenchoice, Nuon en de Energiebank werken hiervoor intensief samen.

In de winter zijn we altijd terughoudend met afsluiten. We gaan daarbij verder dan de wet voorschrijft. De wet zegt dat we moeten stoppen met afsluiten als het in De Bilt twee etmalen aaneengesloten vriest. Wij kijken elke week vooruit en bepalen dan of het in een etmaal gemiddeld onder nul blijft. Twijfelgevallen leggen we in het voordeel van de klant uit.

## Dilemma: capaciteitsgroei beheersen met flexibiliteit

De grote vraag naar capaciteit is het gevolg van economische opleving, energietransitie en de reguliere toename van het aantal aansluitingen. Wij volgen de markt en proberen goede prognoses over de groei te maken, maar sinds enkele jaren kunnen we de snelle groei lastig bijbenen. De vraag om meer transportcapaciteit betekent in de praktijk dat zakelijke klanten een minder grote aansluiting krijgen dan ze zouden willen en dat we daarmee niet aan de volledige vraag van deze klanten kunnen voldoen. Daarom zoeken we naar tijdelijke oplossingen, zoals een flexibiliteitsmarkt. Op dit moment behoort de toepassing van flexibiliteit om energiestromen te beheersen (congestiemanagement) reeds tot de wettelijke kerntaak van de regionale netbeheerder. Het is nu nog een duur alternatief voor verzwaren, maar de verwachting is dat dit beter wordt als de flexibiliteitsmarkt groeit. Toekomstige, andere toepassingen van flexibiliteit zijn (nog) niet in de huidige wet- en regelgeving opgenomen. Hiervoor moet een oplossing komen, willen we de mogelijkheden van flexibiliteit ten volle kunnen benutten. We staan voor het dilemma om een flexibiliteitsmarkt in te zetten of om het net te verzwaren.

## Strategische pijler 2: nieuwe open netten

Lokaal zullen allerlei nieuwe infrastructures ontstaan. Ofwel gebeurt dit door eigen initiatief van burgers, ofwel doordat gemeenten van het aardgas af willen. Wij realiseren zulke nieuwe open netten. Het is cruciaal dat deze nieuwe infrastructures voor klanten én aanbieders van warmtebronnen onder gelijke voorwaarden toegankelijk ('open') zijn.

### Overgang naar nieuwe, duurzame warmtevoorziening

Alliander heeft de maatschappelijke opdracht om binnen het verzorgingsgebied de overgang naar een nieuwe, duurzame warmtevoorziening te faciliteren. Dit is voor ons een focusthema: het gaat om een grote en complexe opgave die alle circa 1.000 wijken raakt binnen de 145 gemeenten in ons verzorgingsgebied. Alle gemeenten moeten voor eind 2020 een plan maken waarin staat hoe ze per wijk planmatig van het aardgas af gaan. Alliander zet in het ontwerp van de oplossing de kennis over en de ervaring met de huidige energienetten in om suboptimale keuzes en onnodige maatschappelijke kosten te voorkomen.

#### Aardgasloze proeftuinen

In oktober zijn in ons verzorgingsgebied de gemeenten Amsterdam, Katwijk, Nijmegen, Noordoostpolder, Purmerend, Vlieland en Wageningen geselecteerd om mee te doen aan het programma Aardgasvrije Wijken van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In het Programma Aardgasvrije Wijken doen gemeenten kennis en ervaring op om bestaande wijken haalbaar en betaalbaar te verduurzamen. Met de proeftuinen kunnen we leren hoe we de overgang maken van aardgas naar duurzame alternatieven.

#### Wijkgericht van het aardgas af in Nijmegen en Zutphen

De gemeenten Nijmegen en Zutphen zien de urgentie om snel op zoek te gaan naar nieuwe warmteoplossingen. In Zutphen werd hiervoor in 2018 een intentieovereenkomst 'Zutphen van de toekomst' getekend. In Nijmegen zijn al duizenden woningen aardgasvrij gebouwd en aangesloten op een warmtenet. Het doel is om uiteindelijk de gemeenten geheel over te laten schakelen op nieuwe energiebronnen. Om dat voor elkaar te krijgen, bieden we inzicht in de ouderdom van het gasnet en in de technische en financiële consequenties van gewenste duurzame alternatieven. Bovendien helpen we met kennis over aanpak en processen.

#### Warmtenet in Zaanstad

In 2018 is Firan gestart met de ontwikkeling een open warmtenet in Zaanstad-Oost. Het net gaat restwarmte van verschillende bronnen benutten. De eerste bron betreft een kleine lokale biomassa-centrale. Inwoners, bedrijven en instellingen profiteren van deze lokale, duurzame en betaalbare energievoorziening. Het toekomstige net kent een open structuur. Zo kunnen alle leveranciers van restwarmte en afnemers gebruikmaken van het net en gelden voor iedereen dezelfde regels. Inmiddels is voor Zaanstad-Oost ook een warmteplan van kracht. Nieuwbouw wordt ook op het warmtenet aangesloten. Begin 2019 is de aanleg begonnen.

## Vervallen aansluitplicht aardgas voor nieuwbouw

Aardgasvrij bouwen wordt de norm. De overheid heeft bepaald dat nieuwbouwwoningen standaard blijven aansluiten op het gasnet niet langer gewenst is. Nieuwbouw is immers veel beter geïsoleerd en het botst met de klimaatdoelstellingen. Netbeheerders zijn sinds 1 juli 2018 niet meer verplicht nieuwe huizen en gebouwen aan te sluiten op het gasnet.

### Dilemma: Samenwerking met gemeenten

In 2020 moeten alle provincies en gemeenten een Regionale Energiestrategie hebben. Gemeenten gaan de regie voeren als het gaat om het opstellen van deze strategie en de daaruit voortkomende warmtetransitieplannen. Ze maken daarbij keuzes die mogelijk suboptimaal zijn. Bijvoorbeeld een nieuwe infrastructuur in een wijk, zoals een warmtenet, waar ook al een gasnetwerk ligt. Als netbeheerder zijn wij op dit moment nog verplicht het bestaande gasnet te laten liggen en te onderhouden. Dat leidt tot extra kosten, waaraan gasverbruikers van alle gemeenten meebetalen. Bovendien leidt het tot vertraging van de energietransitie als gevolg van te veel werk voor de netbeheerders. Het dilemma voor Alliander is om toch aan de wens van de gemeente te voldoen of niet. Het is voor Alliander een uitdaging om gemeenten vroegtijdig te overtuigen van de cruciale rol die wij hebben om met onze kennis en ervaring de planvorming te ondersteunen. Hiermee vergroten we de positieve impact van onze activiteiten.

## Onderzoek naar waterstof

Waterstof kan op termijn een alternatief zijn voor aardgas. Of waterstof in Nederland werkelijk toekomst heeft, is nog onduidelijk en is afhankelijk van de mate van beschikbaarheid. De netbeheerders hebben in 2018 onderzoek laten doen of het bestaande gasnetwerk geschikt is, of kan worden gemaakt, voor het transport van waterstof en groen gas. Dat lijkt, mits de juiste maatregelen worden genomen, het geval. Het gaat daarbij om technische aanpassingen en veiligheidsmaatregelen om de veiligheid van de infrastructuur en het gebruik van waterstof te garanderen.

De netbeheerders pleiten ervoor om in te zetten op de ontwikkeling en het gebruik van waterstof in de industrie en in een aantal pilots in de gebouwde omgeving. Zo namen de netwerkbedrijven Alliander, Enexis en Stedin in 2018 het initiatief om een proefopstelling van een waterstofnet te gaan bouwen bij The Green Village van de TU Delft. Alliander heeft zich in 2018 bovendien aangesloten bij de Waterstof Coalitie, een initiatief van netbeheerders, industrie, energiebedrijven, natuur- en milieuorganisaties en wetenschappers.

## Steeds meer invoeding van groen gas

Agrarische bedrijven, tuinders en afvalverwerkende bedrijven kunnen groen gas in ons netwerk invoeden. Groen gas is de duurzame variant van aardgas en wordt gemaakt door biogas op te waarden tot het dezelfde kwaliteit heeft als aardgas. We zien een toename van groen gas in ons verzorgingsgebied. Groen Gas Gelderland is een invoeder die zo'n 400 tot 500 kubieke meter groen gas per uur produceert. Om een verhoging mogelijk te maken naar uiteindelijk 1.300 kuub per uur is in 2018 een nieuwe koppelleiding aangelegd.

In Friesland begeleidt het bedrijf FrieslandCampina melkveehouders bij de plaatsing en het gebruik van monomestvergisters. De vergisters dragen bij aan vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot door enerzijds de afname van methaan en anderzijds het opwekken van groen gas. De vergisters zetten mest om in biogas dat vervolgens kan worden opgewaardeerd tot groen gas en wordt ingevoed in ons net.

## Strategische pijler 3: digitalisering

Dankzij ICT-ontwikkelingen ontstaan er in hoog tempo nieuwe mogelijkheden om onze netten te beheren. Door het installeren van slimme meters, sensoren, op afstand bedienbare schakelaars en een telecomnetwerk kunnen we storingen snel opsporen en zelfs voorkomen, gericht investeren in de netten en klanten data en (self-)service aanbieden die zij nodig hebben om gemakkelijker hun energiekeuzes te maken.

Voor het verslagjaar hadden we ambitieuze doelstellingen geformuleerd op het gebied van digitalisering. Zo wilden we 95% van onze digitaliseringsprogramma's afronden. We realiseerden uiteindelijk 52% (2017: 58%). Met name in de uitrol van de Smart Cable Guard en intelligente middenspanningsruimtes blijft de realisatie achter bij wat we hadden gepland. Dit heeft alles te maken met het niet kunnen verzetten van al het werk. Het oplossen van storingen en calamiteiten en het aansluiten van klanten heeft in onze operatie prioriteit gekregen ten opzichte van het digitaliseringsprogramma.

### Datagedreven netbeheer

Door gebruik van IT is het mogelijk om veranderingen in energieaanbod, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen. Slimme netten en datatechnologie helpen bij het maken van de juiste en doelmatige investeringen in de netten en helpen bij het voorkomen en sneller oplossen van storingen. Klanten verwachten dat zij makkelijk energie terug kunnen leveren aan het net en dat wij, met inzet van innovatieve technologie, het net betrouwbaarder en meer inzichtelijk voor hen maken. We werkten op diverse plaatsen aan het slimmer maken van onze energienetten. Zo werken we aan het intelligenter maken van middenspanningsruimtes, de uitrol van een schakelsysteem voor openbare verlichting, de grootschalige aanbidding van slimme meters en het implementeren van ICT-toepassingen en sensoren waarmee we de flexibele stroom aan energie kunnen managen.

#### Smart Cable Guards

Smart Cable Guard (SCG) is een systeem dat zwakke plekken in het ondergrondse netwerk detecteert en lokaliseert, zo mogelijk nog voordat deze tot een storing leiden. Hiermee kan over een lengte van enkele kilometers in één keer en tot op enkele meters nauwkeurig bepaald worden waar een eventuele beschadiging zich bevindt. Dat scheelt tijd en geld bij de reparatie van de stroomvoorziening. In 2018 heeft Alliander nieuwe SCG's aangeschaft. Medio december 2018 hadden we 530 SCG's in ons net ten opzichte van de geplande 800. We verwachten dat dit aantal halverwege 2019 wordt bereikt. Daarnaast heeft het systeem een technische update ondergaan. Dankzij de aanpassingen kan het systeem bij detectie van een defecte kabel de exacte foutlocatie direct duidelijk maken. Daarmee is het mogelijk om storingen sneller op te lossen en direct andere delen van het net bij te schakelen, zodat klanten snel weer spanning hebben.

#### Intelligente middenspanningsruimtes

We hebben afgelopen jaar gewerkt aan de betrouwbaarheid en de inzichtelijkheid van de belasting van middenspanningsruimtes. Zo zijn nu bijvoorbeeld ook het tijdstip en de duur van een hoge belasting inzichtelijk. Intelligente middenspanningsruimtes kunnen helpen om storingen sneller te verhelpen en klanten beter te informeren. De afgelopen tijd hebben we belangrijke verbeteringen doorgevoerd, waaronder het toevoegen van data uit slimme meters.

#### Aanbidding slimme meter

Een cruciale schakel in het slimmer maken van onze infrastructuur is de slimme meter. Klanten nemen steeds vaker zelf beslissingen over energie. De slimme meter helpt klanten om energie te besparen en om energie te verbruiken als het goedkoop is of om deze terug te leveren als de elektriciteitsprijs hoog is. We kunnen daarnaast de informatie van de slimme meter benutten voor het sneller oplossen van storingen. Het doel is dat wij in 2020 al onze klanten een slimme meter hebben aangeboden. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze partners, zoals aannemers. In 2018 zijn op 643.519 adressen slimme meters aangeboden. Eind 2018 was 110% van de planning voor 2018 gerealiseerd. Op Alliander.com geven wij op maandbasis weer hoe ver wij zijn met de realisatie.

## Privacy en veiligheid van gegevens

Sinds mei 2018 is de nieuwe Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG) van kracht. Deze nieuwe privacywet geldt voor alle organisaties die persoonsgegevens verwerken. Organisaties moeten kunnen bewijzen dat ze goed met deze gegevens omgaan. Dat geldt ook voor Alliander. We hebben de vereisten van de nieuwe wet intensief voorbereid en afgelopen jaar geïmplementeerd. Zo hebben we onder meer een verwerkingenregister opgesteld waarin al onze verwerkingen van persoonsgegevens staan. Daarnaast werken we met Data Protection Impact Assessments (DPIA); wanneer we grote hoeveelheden of gevoelige persoonsgegevens gaan verwerken beoordelen we vooraf de privacyrisico's voor de betrokkenen. Via [liander.nl](http://liander.nl) kunnen klanten gebruikmaken van hun rechten op dit vlak, zoals het recht op inzage, verwijdering of beperking van persoonsgegevens.

## Cybersecurity

Wij dienen op cyberaanvallen te anticiperen en tijdig in te spelen op veranderingen. Onze medewerkers spelen een grote rol in het veilig maken en houden van onze IT-systemen. Daarnaast analyseren we cyberrisico's: wat betekenen deze ontwikkelingen voor Alliander? Hoe kunnen wij er door worden geraakt? Welke acties moeten we ondernemen? We verdedigen 'modern', wat betekent dat we niet alleen muren opwerpen om hacks tegen te houden, maar ook activiteiten van hackers opsporen en maatregelen nemen. In 2018 hebben de Tweede en Eerste Kamer ingestemd met de nieuwe Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen (Wbni). Deze wet hernieuwt de bestaande zorg- en meldplicht van incidenten in de cybersecurity van aanbieders van essentiële diensten zoals drinkwaterbedrijven, netbeheerders, energiebedrijven en banken. De toezichthouder Agentschap Telecom gaat elk jaar algemeen, thematisch en zo nodig incidentgericht controleren of bedrijven aan de zorg- en meldplicht voldoen. De bestaande aanpak van governance, bescherming en weerbaarheid van Alliander voldoet hieraan.

## Strategische pijler 4: excellent netbeheer

Onze energienetten behoren tot de betrouwbaarste van de wereld. Wij zorgen ervoor dat dit in de toekomst ook zo blijft. Door middel van efficiënt beheer houden wij de huidige netten betaalbaar. Ook vinden wij het belangrijk dat klanten meer gemak en vertrouwen ervaren wanneer wij voor hen aan het werk zijn.

## Veilige infrastructuur

Klanten verwachten een veilige infrastructuur van ons en dat wij ook tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen. De veiligheid van netwerken voor alle betrokkenen heeft onze hoogste prioriteit. Een veilige werkcultuur is voorwaarde voor een veilige infrastructuur, ook voor andere belanghebbenden. Het kunnen optreden van incidenten in het gas- en elektriciteitsnetwerk maakt een gerichte aanpak van groot belang. Verder werken we op verschillende manieren en gebieden aan het verder voorkomen van onveilige situaties voor onze medewerkers en voor de omgeving:

- We zijn bezig met het vervangen en sluiten van onvoldoende of beperkt afgeschermd middenspanningsruimtes. Aangezien dit nog lange tijd gaat duren, gelden er tot die tijd extra maatregelen die het veilig werken in deze ruimtes bevorderen. Deze maatregelen blijven van kracht totdat deze installaties zijn vervangen door gesloten installaties.
- In 2014 vond een gasexplosie plaats in Diemen waarbij twee doden vielen. De Onderzoeksraad voor Veiligheid adviseerde om gasaansluitingen van panden met meerdere aansluitingen, zoals flats, digitaal in te tekenen. Alliander heeft dit jaar de aansluitleidingen van ruim 8.000 panden met meerdere gasaansluitingen in kaart gebracht.

In 2018 liep er één juridische procedure op het gebied van gezondheid en veiligheid van klanten of derden.

## Leveringszekerheid van de energienetten

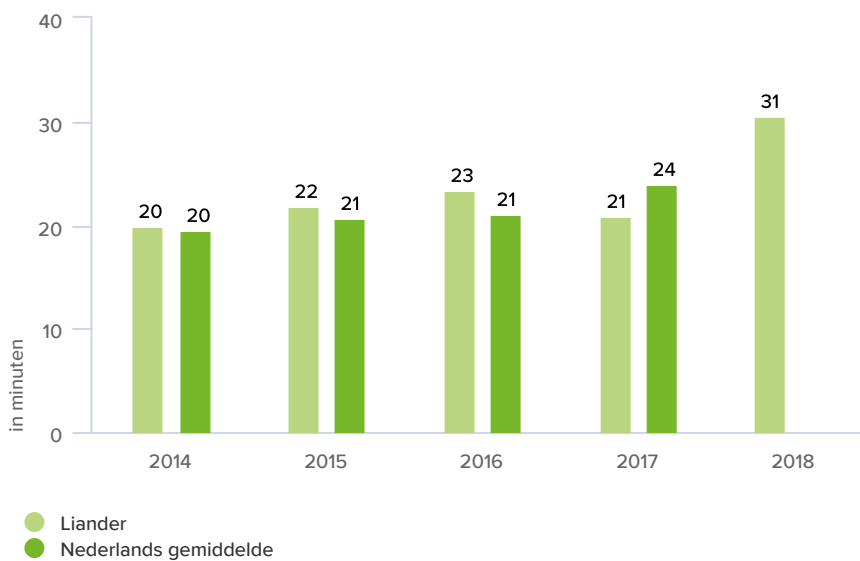
Klanten hadden in 2018 gemiddeld 30,6 minuten (2017: 20,9 minuten) geen elektriciteit. In het afgelopen jaar ontstonden er vier grote stroomstoringen, onder andere door beveiligingssystemen die niet goed werkten. Daarnaast kregen we te maken met 30% meer storingen in het middenspanningsnet dan in 2017, met een enorme piek in de hete zomer: de aanhoudende droogte had invloed op de belasting van kabels omdat de koeling van de kabel dan minder sterk is dan in natte grond. Wel is een positief effect op de uitvalduur te zien op plaatsen waar we onze digitaliseringsstrategie verregaand in praktijk hebben gebracht, bijvoorbeeld in Noord-Holland Noord. Daar kunnen we door nieuwe tooling storingen sneller localiseren en monteurs beter aansturen. In Amsterdam zijn we bezig met het ontmaze van het elektriciteitsnet. Het netwerk is met de jaren hier zeer complex geworden, ontmazing kan onder meer helpen met het sneller oplossen van storingen.

Uitval van gas komt relatief weinig voor (in 2018 is 0,5% van de klanten getroffen door uitval van gas). Fluctuaties in de uitvalduur van gas worden hoofdzakelijk veroorzaakt door incidentele grootschalige storingen waarbij klanten langdurig gasloos zijn. Dit zijn vaak op zichzelf staande incidentele situaties.

### Graafschade voorkomen

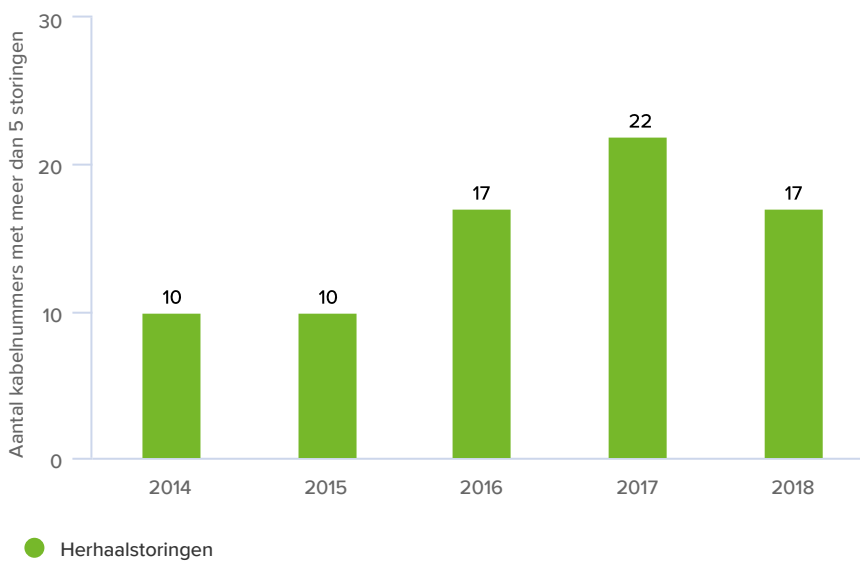
Sinds 2018 maakt Alliander deel uit van een samenwerkingsverband dat tot doel heeft om schade aan kabels en leidingen door graafwerkzaamheden te voorkomen. Belangrijk daarbij is aannemers en grondwerkers bewust te maken van de risico's van hun werkzaamheden en van de noodzaak om hun werkzaamheden altijd vooraf aan te melden bij het Kabels en Leidingen informatiecentrum (KLIC).

### Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit<sup>1</sup>



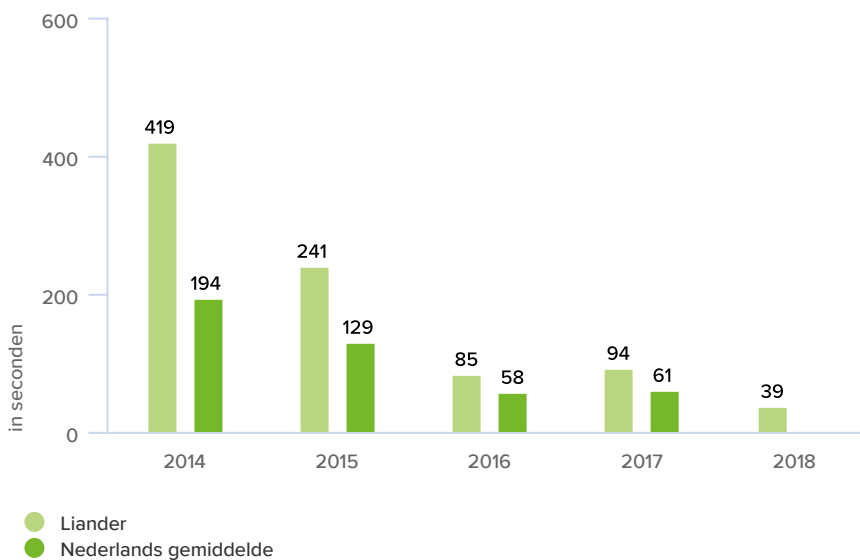
<sup>1</sup> Het Nederlands gemiddelde is op moment van publicatie niet bekend voor 2018.

## Herhaalstoringen



Het aantal kabelnummers met meer dan vijf storingen per jaar was met 17 conform de doelstelling (maximaal 17), mede als gevolg van keuzes in de noodzakelijke prioritering van het werk. Het aantal daalt na enkele jaren van stijging. De stijging in 2016 en 2017 kwam voornamelijk doordat er in die jaren veel meer gegraven is, wat een effect heeft op het aantal storingen als gevolg van schade aan netwerken door graafwerkzaamheden. Vooral oude graafschades kunnen vaak uitgroeien tot een herhaalstoring. Verscherpte aandacht op herhaalstoringen, in combinatie met effectievere acties ter voorkoming daarvan, hebben in 2018 gezorgd voor een daling ten opzichte van 2017.

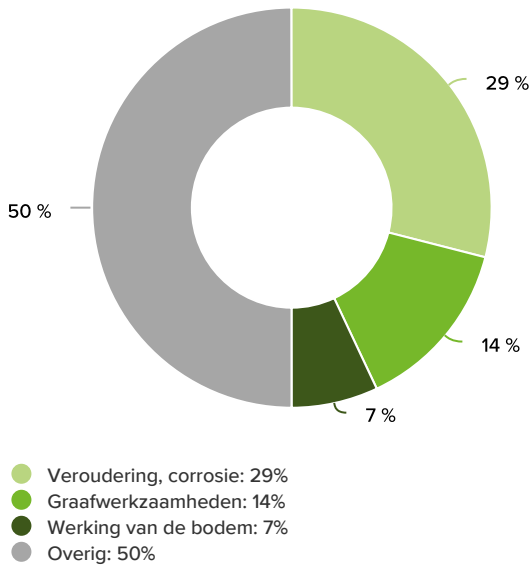
## Jaarlijkse uitvalduur gas<sup>1</sup>



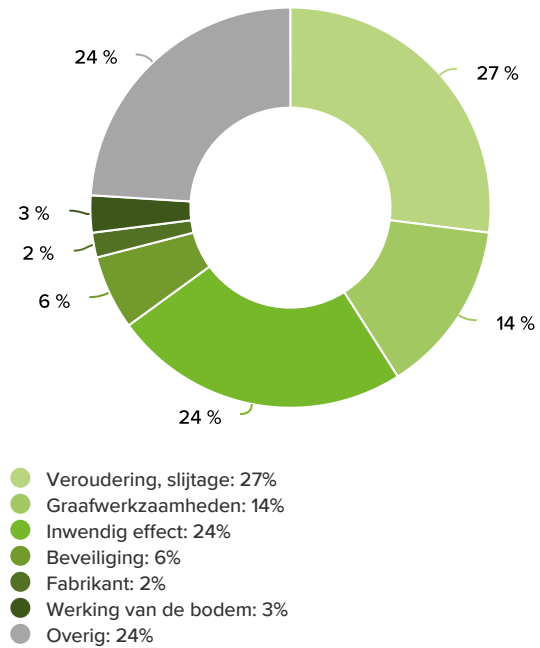
<sup>1</sup> Het Nederlands gemiddelde is op moment van publicatie nog niet bekend voor 2018.



Oorzaken uitvalduur gas (2018)



Oorzaken uitvalduur elektriciteit (2018)



### Grote storingen in 2018

In 2018 vonden vier grote stroomstoringen plaats, waaronder in Arnhem en Amsterdam. In februari kwamen in Arnhem zo'n 52.000 huishoudens enkele uren zonder spanning te zitten. Op 9 maart werd het centrum van Amsterdam getroffen door een grote en complexe storing. Bij werkzaamheden werd een elektriciteitskabel geraakt, waardoor in het verdeelstation Frederiksplein kortsluiting en brand ontstonden. In het centrum van Amsterdam waren de gevolgen van de storing goed merkbaar. 28.000 huishoudens zaten lange tijd zonder spanning, het Rijksmuseum werd ontruimd en een groot deel van de trams stond stil. Liander heeft uitgebreid onderzoek laten doen. De oorzaak van de storing bleek een niet goed werkend beveiligingssysteem te zijn. Als een kabel onder spanning per ongeluk wordt doorgeknipt, ontstaat kortsluiting. Normaal gesproken wordt die kabel dan binnen enkele seconden uitgeschakeld door een back-up beveiligingssysteem. In Amsterdam gebeurde dat niet door een defecte zekering. Naar aanleiding van deze storing hebben we maatregelen genomen. In bijna alle ruim 250 stations in ons verzorgingsgebied was al een systeem geïnstalleerd dat continu de beveiligingssystemen in de gaten houdt. Hiermee voorkomen we een soortgelijk incident. Enkele stations beschikten hier nog niet over. We verwachten dat dit uiterlijk eind maart 2019 ook daar is geïnstalleerd. Tot die tijd controleren technisch specialisten van Liander de beveiligingssystemen regelmatig.

### Onderhoud aan infrastructuur

In 2018 hebben we € 954 miljoen uitgegeven aan onderhoud, vervanging en aanleg van onze energie-infrastructuur (2017: € 816 miljoen). Iedere regio heeft hierbij zijn eigen prioriteiten, aanpak of kenmerken. Op Alliander.com geven we per regio onze investeringen in de energienetten aan.

### Nieuw schakelstation Middenmeer

In 2018 hebben we op verschillende locaties gewerkt aan vernieuwing en uitbreiding van het elektriciteitsnet. In Middenmeer werkten TenneT en Liander gezamenlijk aan een geheel nieuw schakelstation, samen met een aantal nieuwe kabelverbindingen. Dit nieuwe station is nodig voor het aansluiten van windpark Wieringermeer. Dit wordt een van de grootste windparken van ons land, met honderd turbines die groene stroom leveren voor zo'n 280.000 huishoudens. De werkzaamheden zijn naar verwachting eind 2019 klaar.

## Haalbaarheid van aansluiten

Door de groeiende economie neemt de vraag naar vermogen snel toe. Vooral bedrijven vragen meer vermogen om hun productiecapaciteit te vergroten. Daarnaast versnelt de energietransitie, op steeds meer plekken wordt duurzame energie opgewekt. Hiervoor zijn veel nieuwe aansluitingen, verzwaringen van bestaande aansluitingen en dikkere kabels nodig. De aanvragen hiervoor gaan zo snel dat deze niet meer passen bij de bouwtermijn van de infrastructuur. Tegelijk is er sprake van een groot tekort aan technisch personeel. Daardoor kunnen de benodigde aansluitingen niet altijd binnen de wettelijke termijn van achttien weken gerealiseerd worden. Tevens ontstaat er op sommige plekken in het elektriciteitsnet een achterstand bij het uitvoeren van uitbreidingen in het achterliggende net (dikkere kabels). Dit zorgt voor een flinke toename van het aantal transportbeperkingen. Zo'n beperking betekent dat de klant uiteindelijk wel een aansluiting heeft, maar niet de hoeveelheid vermogen die hij nodig heeft.

De netbeheerders werken samen met ketenpartners aan oplossingen die bijdragen aan een kortere aansluittermijn en voldoende transportcapaciteit. De netbeheerders willen daarbij ook goed inzicht geven in wat er wel en niet gerealiseerd wordt binnen de 18-wekentermijn. Zij zijn in 2018 intensief in gesprek geweest met de ACM over deze problematiek.

## Verbeteringen in de uitvoeringsorganisatie

Mede als gevolg van de toegenomen hoeveelheid werk en het tekort aan technisch personeel hebben we afgelopen jaar binnen onze operationele processen fundamentele veranderingen in de organisatie doorgevoerd. Dankzij deze aanpassingen kunnen we onze prestaties op het gebied van tijdigheid, productiviteit en kostenbewust werken verder verbeteren.

Zo werkte de afdeling die zorgt voor renovatie en vernieuwing van onze netten tot vorig jaar in teams met engineers óf projectleiders óf uitvoerders. Nu wordt gewerkt in multidisciplinaire teams met projectleiders, engineers én uitvoerders. Ze zijn samen verantwoordelijk voor een aantal projecten. Hierdoor ontstaat meer focus op het daadwerkelijk realiseren van de projecten conform (klant)afspraken en het optimaal benutten van de beschikbare montagecapaciteit.

We hebben afgelopen jaar bovendien geëxperimenteerd met het van A tot Z uitbesteden van projecten aan aannemers. Zij doen zelf zowel de voorbereiding als de uitvoering, inclusief het schakelen in de netten. Daardoor kunnen we gezamenlijk meer werk verzetten. Eind vorig jaar is op basis van deze ervaring een grote aanbesteding in de markt gezet.

We planden ons werk op basis van vaste, gemiddelde normen voor de hoeveelheid tijd die onze activiteiten kosten. We hebben geanalyseerd welke factoren deze normtijden beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld of sprake is van vervuilde grond. Door meer flexibele normen te gebruiken in projecten kunnen we nu beter en nauwkeuriger plannen en sturen op de gerealiseerde prestaties. We hebben in 2018 voor het eerst met beter passende normen gewerkt.

## Onze prestaties in de regio's

### Gelderland

In het stedelijk gebied Arnhem-Nijmegen zijn grote woningbouwprojecten aan de gang. Afgelopen jaar hebben we de infrastructuur op diverse plaatsen uitgebreid om nieuwe huizen van energie te kunnen voorzien. Voor Nijmegen-Noord zijn de voorbereidingen voor een nieuw verdeelstation nabij Ressen in volle gang. In Oost-Gelderland zijn bovendien extra voorzieningen nodig om decentrale opwek uit zon en wind mogelijk te maken. We werkten daar aan de aansluiting van windpark Den Tol op het bestaande verdeelstation in Ulft. Dit station wordt verder uitgebreid.

### Friesland

Friesland maakt zich sterk voor duurzame energie en energiebesparing. In 2018 waren we volop bezig met voorbereiding en uitvoering van het uitbreiden van de verdeelstations Wolvega en Oosterwolde. We gingen door met het realiseren van aansluitingen voor energie uit zonnepanelen op daken van boerenbedrijven en sloten nieuwe producenten van groen gas aan op het gasnetwerk. Met stakeholders zoals woningbouwcorporaties werkten we intensief samen om wijken en woningen aardgasloos te maken. Om de toepassing van warmte in goede banen te leiden, hielpen we met het opstellen van een warmtevisie voor de Friese steden.

## Noord-Holland

In Haarlemmermeer bevindt zich een grote concentratie datacenters, met name rond de snelweg A4. De vraag naar elektriciteit blijft hier onverminderd groot, terwijl de capaciteit van het netwerk daar niet in voorziet. Haarlemmermeer kent een explosief groeiende vraag naar extra vermogen. In overleg met landelijk netbeheerder TenneT, de gemeente en omwonenden zoeken we naar een geschikte locatie om capaciteit in dat gebied beschikbaar te krijgen. In Wieringermeer is intensief gewerkt aan de voorbereiding voor een nieuw verdeelstation. Dit is nodig om alle plannen voor opwek van windenergie in dit gebied mogelijk te maken.

## Amsterdam

In Amsterdam neemt de vraag naar energie toe door meer inwoners en bedrijvigheid zoals datacenters. Ook is de stad bewust bezig met de energietransitie. Het aantal zonnepanelen steeg, meer woningen gingen van het aardgas af en er liepen initiatieven voor elektrische mobiliteit. Rondom de Zuidas stijgt de vraag naar elektriciteit harder dan verwacht, werkten we voor de noodzakelijke verzwaring aan twee nieuwe verdeelstations en is station Zorgvlied vernieuwd. De voorbereidingen voor een nieuw verdeelstation op een nieuw eiland van IJburg zijn in volle gang.

## Zuid-Holland

Vanwege de toenemende vraag naar elektriciteit in de Zuidplaspolder onderzochten we in 2018 samen met netbeheerders Stedin en TenneT de haalbaarheid van een nieuw verdeelstation. In afwachting hiervan willen we een flexibiliteitsmarkt organiseren om vraag en aanbod van elektriciteit op elkaar af te stemmen. Rondom de nieuw aan te leggen Rijnlandroute, die de snelwegen A4 en A44 verbindt, realiseerden we een aansluiting voor het boren van een tunnel en verplaatsten we de belasting van verdeelstation Leiden naar een ander station. Daarnaast verlegden we kabels en leidingen.

## Flevoland

Flevoland is zeer geschikt voor het opwekken van windenergie. Het vraagstuk is hier hoe we de opgewekte energie onder alle omstandigheden in het elektriciteitsnet kunnen invoeden. In Almere versterkten we het energienetwerk om de groei van het aantal woningen, bedrijven en datacentra mogelijk te maken. Daarnaast startten we met de uitbreiding van verdeelstation De Vaart. Voor het nieuwe gelijkstroomnet (DC-net) op bedrijventerrein Lelystad Airport hebben we ontheffing aangevraagd. Deze is begin 2019 goedgekeurd.

## Investeringen per regio

	Investeringen (in € miljoen)	Aantal slimme meter plaatsingen
Noord-Holland	217	250.678
Amsterdam	149	187.009
Zuid-Holland	80	90.784
Gelderland	179	337.278
Friesland	65	122.928
Flevoland	26	64.410
Overig (met name Kenter en Alliander AG)	15	-
<b>Totaal</b>	<b>731</b>	<b>1.053.087</b>

# Klantgemak

De tevredenheid van onze klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij ervaren (Netto Effort Score). Direct na afloop van onze werkzaamheden vragen wij klanten om feedback te geven over onze dienstverlening. Met een percentage maken we zichtbaar hoeveel gemak een klant ervaart. De berekening bestaat uit het saldo van het percentage respondenten dat (zeer) weinig moeite ervaart minus het percentage dat (zeer) veel moeite ervaart. Dit geeft inzicht in de resultaten die we boeken en op welke onderdelen we nog stappen moeten zetten om te verbeteren. De score wordt maandelijks geactualiseerd op onze website [alliander.com](http://alliander.com).

De problemen om al ons werk te verzetten en de lange wachttijden die daarvan het gevolg zijn, zetten het klantgemak onder druk. Desondanks bleven de cijfers redelijk stabiel.

## Klantgemak zakelijke klanten

Het cijfer voor klantgemak op basis van de Netto Effort Score (NES) kwam voor zakelijke klanten in 2018 uit op 38%, tegenover 39% in 2017. De belangrijkste reden voor het iets lagere cijfer van zakelijke klanten is het niet nakomen van afspraken in de offerte- en realisatiefase en onvoldoende communicatie over veranderingen daarin. Vooral grootzakelijke klanten ervaren het contracteringsproces als bureaucratisch. Daarentegen had de verbetering van klantgesprekken door coaching van projectleiders en betere communicatie over levertijden een positief effect. Zowel in het persoonlijke klantgesprek als in onze digitalisering van processen werken we aan verbetering.

## Klantgemak consumenten

Ons klantgemakscijfer voor de consumentenmarkt kwam in 2018 uit op 50%. Dit is hoger dan in 2017 (47%). Voor consumenten zagen we dat het klantgemak steeg, ondanks de problemen met de realisatie van het werkpakket. De stijging is onder meer het gevolg van de verbeterde bereikbaarheid van ons klantcontactcentrum en nieuwe communicatiekanalen. Daarnaast hebben we de methode om feedback op onze dienstverlening uit te vragen anders ingericht waardoor er meer klanten zijn met een positieve klantbeleving. Een belangrijk aandachtspunt blijft de interactie met de klant bij het aanbieden van slimme meters.

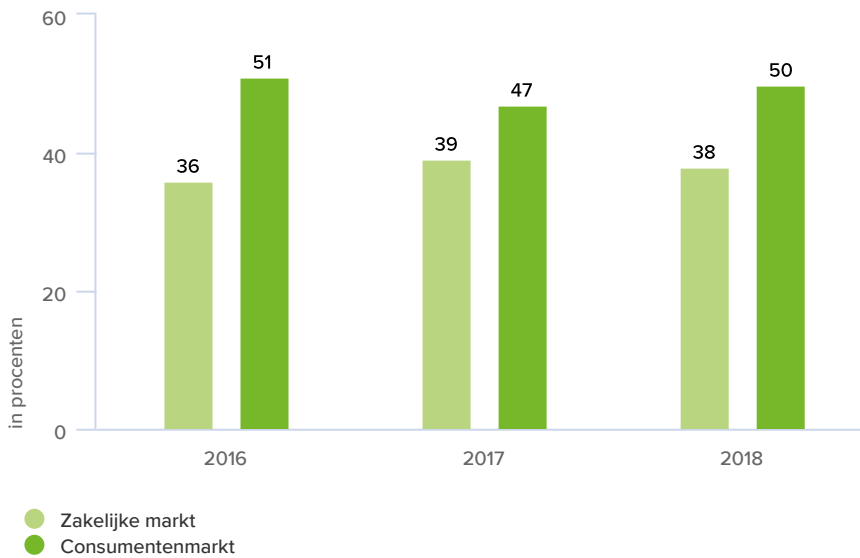
### Aantal klantvragen sterk gestegen

Het aantal vragen van klanten steeg met 35% ten opzichte van 2017. Via liander.nl was dit vooral voor storingsinformatie of voor het melden van een storing. Ook werd de website vaak bezocht om de zwaarte van de energieaansluiting of het tarief op te zoeken. In het callcenter kregen we vooral veel vragen over het aanvraagproces, de status van de aanvraag of het voorkomen van afsluiting. De derde reden waarom klanten contact met ons zoeken is dat ze algemene informatie willen over Liander als organisatie.

### Overige klantgemakscijfers

Het klantgemakscijfer van de energieleveranciers, onze belangrijkste partner, was afgelopen jaar 73%. Het klantgemak bij installatie van slimme meters was 63%.

## Klantgemak (ervaren gemak uitgedrukt als percentage)



## Online klantenservice

We telden afgelopen jaar op onze website liander.nl 2,2 miljoen bezoeken. Klanten raadplegen de website vooral voor storingsinformatie en informatie over de energietransitie. Tevredenheid over onze dienstverlening stijgt met 24/7 zelfservice via online kanalen. In 2018 deden we gebruikersonderzoek waaruit we leerden dat zakelijke klanten vaak op de verkeerde plek informatie probeerden te vinden. De website is hierop verbeterd: door aanpassingen in de navigatie en op de homepage leiden we de bezoeker nu direct naar het juiste gedeelte van de website. Ook de informatie voor onze partners, zoals energieleveranciers en gemeenten, hebben we beter vindbaar gemaakt. Via nieuwe digitale communicatiekanalen kunnen ook zij contact met ons leggen. Overige aanpassingen zijn:

- Klanten kunnen met hun meternummer inloggen op liander.nl om onder andere gegevens over hun aansluiting te bekijken, aanpassingen door te geven en te kijken of hun meter geschikt is voor dubbeltarief en terugleveren van elektriciteit opgewekt door zonnepanelen.
- Via een online tool op de website van Liander krijgen klanten door hun postcode in te voeren direct inzicht in wanneer zij aan de beurt zijn voor het plaatsen van een slimme meter.
- Klanten willen snel de juiste storingsinformatie op liander.nl vinden. Advertenties op google.nl en onze vernieuwde storingspagina helpen hierbij. Klanten kunnen op deze storingspagina meer accurate verwachte hersteltijden terugvinden. De informatie is bovendien via een smartphone beter op te zoeken. Ook hebben we het platform verbeterd zodat we grotere bezoekersaantallen aankunnen.

## Impactcasus I: de impact van optimale netinpassing van decentrale energie

**In 2018 hebben we in een geanonimiseerde case onderzocht wat de financiële en natuurlijke impact is als we besluiten om niet te investeren in verzwaring, maar kiezen voor slimme sturing en lagere stroompieken. Deze casus bleek positief.**

Energienetwerken hebben een lange levensduur. De afgelopen eeuw is Nederland voorzien van een fijnmazig elektriciteitsnetwerk. Door de tijd is een uitgebreid netwerk ontstaan met een hoge betrouwbaarheid. Netbeheerders zijn wettelijk verplicht klanten tijdig aan te sluiten op het net en voldoende capaciteit te realiseren. Decentrale opwek van duurzame energie groeit. Het netwerk is niet ontworpen voor grootschalig invoeden van decentraal opgewekte energie. Invoeding van energie in het bestaande netwerk is niet steeds en op iedere locatie zonder meer mogelijk. Om dit mogelijk te maken, zijn met de huidige ontwerpregels extra kabels en stroomvoorzieningen nodig.

### Project

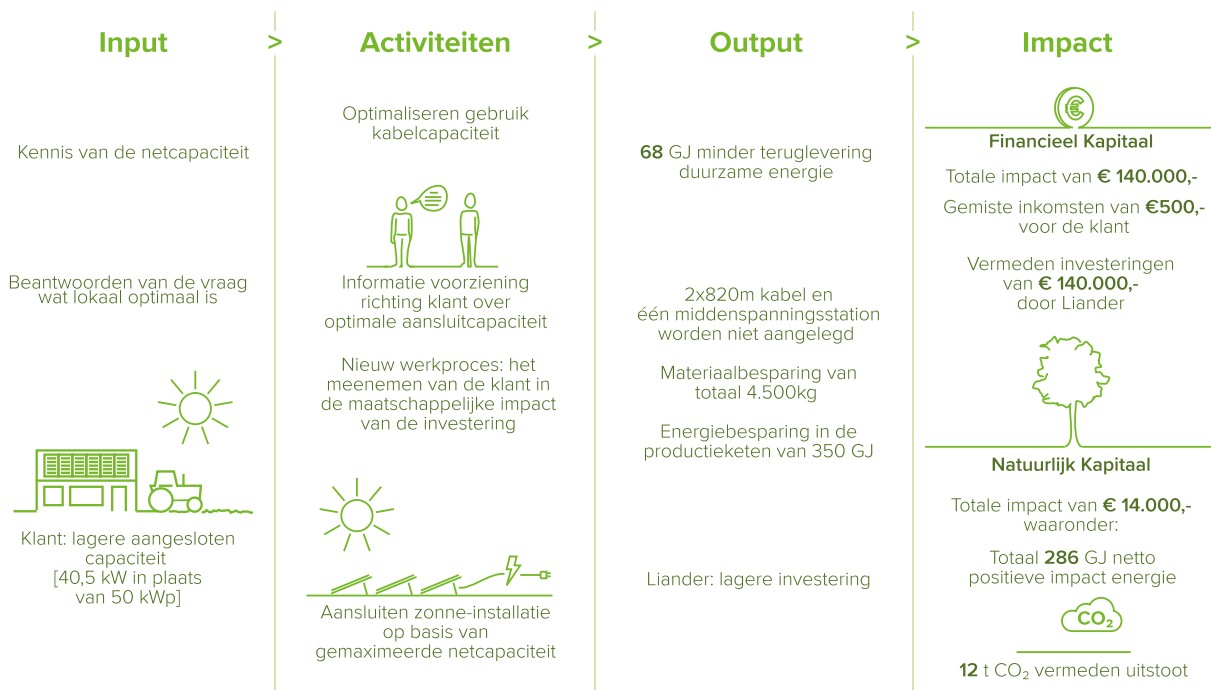
Teruglevering van energie aan het energienetwerk kan betekenen dat een zwaardere aansluiting nodig is dan waarvoor eerder in de lokale capaciteit en het spanningsniveau was voorzien. De wettelijke transportplicht van de netbeheerder kan tot gevolg hebben dat voor een beperkt aantal stroompiekmomenten in een jaar een grote investering noodzakelijk is. De vraag is of een kostbare lokale verzwaring van het netwerk opweegt tegen de maatschappelijk toegevoegde waarde van een geringe additionele duurzame stroomvoorziening. De netbeheerder staat voor een dilemma: investeren in extra capaciteit en kabels of onderzoeken in welke mate de bestaande infrastructuur volstaat met slimme sturing en een lagere stroompiek. De technische vraag is waar het optimum ligt van beschikbare netcapaciteit en -spanning in relatie tot de gevraagde aansluiting. Maatschappelijk gaat het om de vraag hoe de netbeheerder met investeringen de decentrale inpassing van hernieuwbare energie zo optimaal mogelijk kan faciliteren.

### Impactberekening

In deze geanonimiseerde klantcasus is de impact op financieel en natuurlijk kapitaal berekend van het niet verzwaren van 2 x 820m 10 kV elektriciteitskabel en het niet plaatsten van een middenspanningsstation. In plaats daarvan wordt de aansluiting van de klant van 50 naar 40,5 kWp beperkt. De impact op financieel kapitaal van deze casus is positief. Door vermeden investeringen in kabel, transformator en uren bespaart de netbeheerder € 140.000. De impact op het natuurlijk kapitaal is positief. De vermeden hoeveelheid energie-input ten gevolge van materialen bedraagt in dit voorbeeld 350 gigajoule. Door het niet verzwaren van het net kan de klant 68 gigajoule minder energie aan het net leveren. De vermeden ecokosten van de materialen zijn positief en bedragen € 14.000. In totaal is sprake van een netto positief effect van 12 ton CO<sub>2</sub>-emissie door de vermeden CO<sub>2</sub>-voetafdruk van kabel en materialen.

De casus levert ervaring op met het anders omgaan met een aanvraag voor verzwaring van netinfrastructuur voor decentrale stroomlevering in relatie tot de aansluit- en/of transportplicht voor netbeheer en het overleg daarover met bevoegde instanties. Alliander voert overleg met bevoegde instanties over de condities en wettelijke mogelijkheden voor versnelde aansluiting van duurzame decentrale opwek.

Niet verzwaren van het netwerk levert in dit specifieke geval een positieve casus op voor financieel en natuurlijk kapitaal. De vermeden impact blijkt groter dan bij het faciliteren van het piekvermogen door verzwaring van het energienetwerk. De financiële baten kunnen met een hogere impact elders ten behoeve energietransitie worden geïnvesteerd.



Berekend op basis van 40 jaar levensduur en 100% kostentoekening aan de klant. NB: de transformator wordt in dit specifieke geval ook door een andere klant gebruikt. De klant in de casus gebruikt 20% van de capaciteit van de transformator. De waarden van 20% en 50% toerekening geven tevens een positief resultaat aan deze casus.

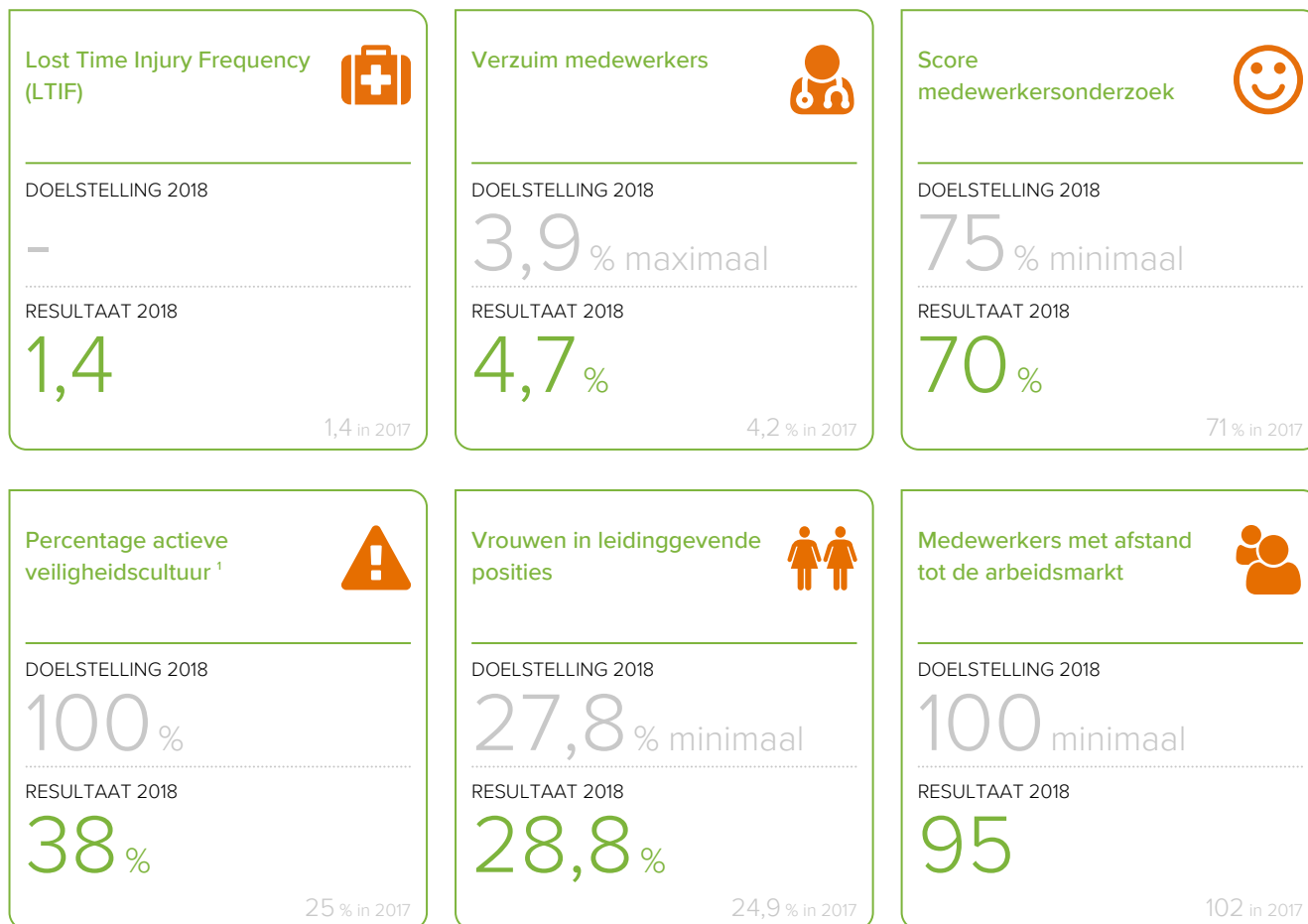
# Medewerkers

Bij Alliander werken circa 7.450 medewerkers (6.800 fte inclusief inhuur), die gezamenlijk zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening. Wij bieden onze medewerkers een werkomgeving waarin ze veilig en gezond kunnen werken en waar ze trots op kunnen zijn.

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen voor onze medewerkers. Onze collega's hebben aangegeven vooral iets terug te willen lezen over de volgende materiële thema's (het cijfer achter het thema correspondeert met positie in materialiteitsmatrix):

- Veilig en gezond werken ①
- Opleiding en ontwikkeling ②
- Welzijn op het werk ③

## Doelen en resultaten medewerkers



<sup>1</sup> Voor de KPI actieve veiligheidscultuur is een nieuwe definitie en target vastgesteld vanaf 2018. Er wordt voortaan enkel gekeken naar de bedrijfsonderdelen in scope, en de bijbehorende target is 100%. Er zijn geen vergelijkbare cijfers opgenomen voor 2017.

## Verder voorbereiden op energietransitie

De energietransitie is in volle gang. Het zijn onze medewerkers die er in deze omslag voor zorgen dat onze huizen warm zijn en het licht blijft branden, nu en in het duurzame morgen. Alliander vindt het belangrijk om hier samen met de medewerkers klaar voor te zijn. Daarom wegen we voortdurend af of onze medewerkers beschikken over de kennis en competenties die nu en op de lange termijn nodig zijn.

We werken aan een cultuur met ruimte om open en vrij over die nieuwe werkelijkheid te kunnen praten. Een cultuur waarin het normaal is dat je voortdurend blijft investeren in jezelf, ongeacht leeftijd, werkervaring of opleidingsniveau. Dit doen we op dagelijkse basis door onder andere het aanbieden van scholing, stages en andere leerervaringen maar ook door medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek te laten gaan over toekomstbestendig werk. Als pilot zijn we in 2018 gestart met een training voor leidinggevenden om met medewerkers in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid. In dit gesprek wordt gesproken over de vaardigheden die de doorontwikkeling van het werk vraagt. We zien dat mensen nadenken over wat er van hen wordt verwacht en wat ze nodig hebben om hun ambities te verwezenlijken. Zo werken we samen aan de continuïteit van loopbanen en de continuïteit van Alliander.

## Meer executiekracht en focus

Ook in 2018 was er in Nederland sprake van een groot tekort aan ervaren technici. Door de economische groei en de versnellende energietransitie krijgen we steeds meer werk en neemt het aantal vacatures snel toe. De voorspellingen laten ook voor de komende jaren een flinke capaciteitsbehoefte zien. Waar we voorheen specifiek zochten naar bijvoorbeeld monteurs, was de doelgroep in 2018 breder. We richtten ons op monteurs, engineers, project- en teamleiders en uitvoerders. Naast jonge mbo'ers en hoogopgeleiden met een technisch profiel, benaderden we ook kandidaten die bereid zijn om zich om te scholen. Afgaand op het aantal ingevulde vacatures kunnen we stellen dat de werving nieuwe instroom oplevert, maar dat het nog niet voldoende is om het werkpakket te realiseren. We blijven alert op de noodzaak om vakmensen tijdig opgeleid te krijgen voor het werk aan onze netten.

Behalve naar extra personeel zochten we ook naar manieren om het werk met meer focus te doen: efficiënter werken, beter plannen en voorspelbaarheid van het werk vergroten. Niet alleen in de operatie, maar ook op stafafdelingen. Door beter samen te werken over de grenzen van afdelingen heen leren we hoe we slimmer gebruik kunnen maken van elkaars vakkennis en kwaliteiten.

## Welzijn op het werk

We zijn ons ervan bewust dat de energietransitie en technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering elkaar in een steeds hoger tempo opvolgen. Dit leidt tot het verdwijnen, verschijnen en veranderen van banen. Dit vraagt veel van onze mensen. We zagen in 2018 dat het ziekteverzuim opliep, met name ook het langdurig verzuim. Dit is voor ons een signaal om goed en eerlijk met al onze medewerkers in gesprek te blijven. Naast deze duurzaam inzetbaarheidsgesprekken bieden we ook andere instrumenten als het duurzaam inzetbaarheidsbudget om duurzaam, gezond en energiek te kunnen blijven werken.



## Veiligheid

Bij werkzaamheden in Amsterdam-West raakten in september helaas twee medewerkers van een onderaannemer gewond. Zij voerden werkzaamheden uit in opdracht van Alliander. Tijdens het werk is de verkeerde elektriciteitskabel geraakt, waardoor een vlamboog ontstond. Eén van hen liep ernstige brandwonden op, de andere medewerker raakte lichtgewond.

De ambitie van Alliander is 'iedereen veilig thuis'. Dat geldt voor Alliander-medewerkers maar ook voor collega's van partijen met wie wij samenwerken. Daarom werkt Alliander voortdurend aan veiligheid, van werkvloer tot aan de Raad van Bestuur. We doen er alles aan om risico's zo veel mogelijk te beheersen in de techniek, in onze werkprocessen en in ons gedrag. Ons streven is om veilig denken en handelen een vanzelfsprekend onderdeel van het werken bij Alliander te laten zijn.

### Veilige werkomgeving

Alliander biedt medewerkers een zo veilig mogelijke werkomgeving. In 2018 werkten we aan een aanbesteding voor nieuwe veiligheidskleding en persoonlijke beschermingsmiddelen zodat onze medewerkers veilig en comfortabel hun werk kunnen blijven uitvoeren. Alliander maakt collega's daarnaast zo goed mogelijk bewust van de rol die veiligheid in hun werk speelt. Sinds enkele jaren werken we binnen Alliander bijvoorbeeld met Life Saving Rules (LSR) ter voorkoming van veiligheidsincidenten. Afgelopen jaar hebben we deze regels opnieuw tegen het licht gehouden om te zorgen voor eenduidige regels die voor heel Alliander gelden.

### Blootstelling aan gevaarlijke stoffen

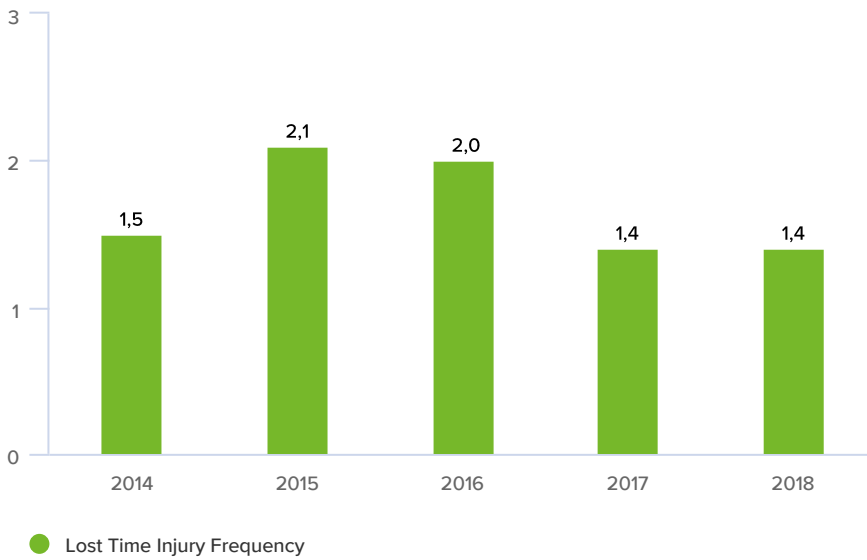
In ons werk bestaat de kans dat medewerkers in contact komen met gevaarlijke stoffen. In 2018 bleek uit onderzoek van onderzoeksbureau KIWA dat na een langdurige ondergrondse gaslekkage de grond vervuild kan zijn geraakt met benzeen. Bij het repareren van zo'n lek kan benzeen vrijkomen en dat kan gezondheidsrisico's met zich meebrengen. Netbeheer Nederland heeft namens alle netbeheerders op ongeveer 150 plekken extra onderzoek laten uitvoeren om een beeld te krijgen van de omvang van de risico's en wat het effect is op hoe wij ons werk doen bij gaslekken.

Op negentien locaties is boven de gasleiding een sterk verhoogde concentratie benzeen gemeten. Ook is onderzocht of medewerkers blootgesteld worden aan benzeen als ze werken op plekken waar een verhoogde concentratie benzeen gevonden is. Uit dit onderzoek blijkt dat de blootstelling onder de wettelijke grenswaarde voor benzeen ligt. Dat betekent dus dat de netbeheerders, met de juiste beschermingsmiddelen en werkwijze, op een veilige en verantwoorde manier gaslekken kunnen repareren. Een speciaal team heeft hiervoor op locaties informatie gedeeld met medewerkers. We onderzoeken verder hoe een monteur zelf kan meten of er benzeen in de grond aanwezig is. Zolang zo'n meetmethode niet beschikbaar is, werken we volgens een aangepaste werkinstructie. Netbeheer Nederland werkt aan een landelijke aanpak voor het werken bij gaslekken met benzeenverontreiniging.

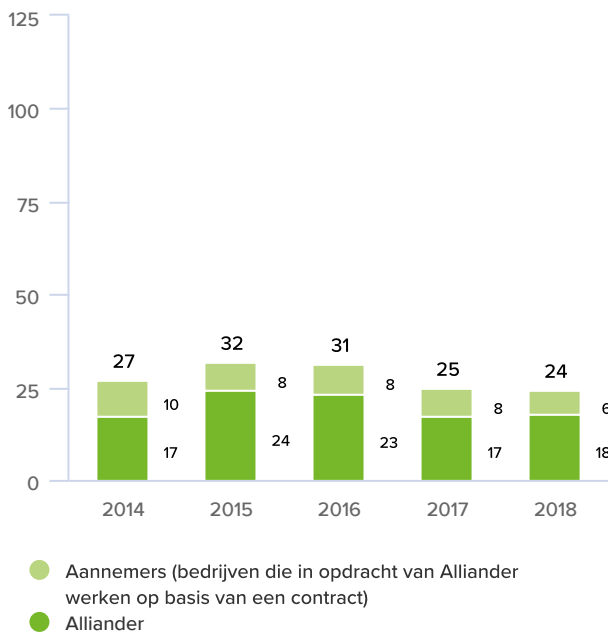
In augustus werd duidelijk dat bij een aantal hoogspanningsmasten van TenneT verf met chroom-6 is gebruikt. Ook bij installaties waar collega's van Qirion werken. Het risico op blootstelling lijkt gering, maar het is voor de gezondheid van onze medewerkers belangrijk te weten bij welke assets nog meer chroom-6-verf is gebruikt. We hebben in samenwerking met TenneT onderzoek gedaan naar het gebruik van chroom-6 verf op installaties in het verleden door informatie te achterhalen, blootstellingsonderzoek te doen en steekproefsgewijs materiaaltests uit te voeren. De uitkomsten van het mastenonderzoek variëren. In een aantal verbindingen zijn alle onderzochte masten geschilderd met chroom-6 verf. In sommige verbindingen een aantal. En weer in andere verbindingen zijn alle masten chroom-6 vrij. De eerste onderzoeksuitkomsten helpen ons om procedures vast te stellen over hoe collega's en aannemers veilig kunnen werken aan installaties waarin we chroom-6 verf hebben gevonden.

## Lost Time Injury Frequency

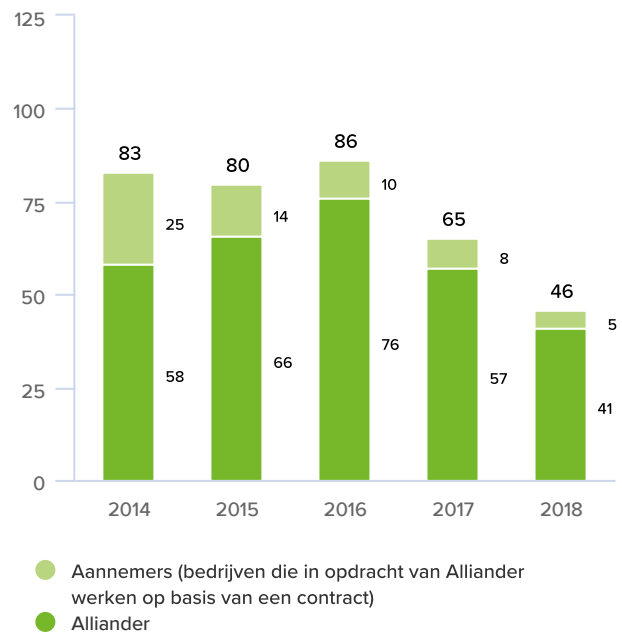
De Lost Time Injury Frequency (LTIF) drukt het aantal ongevallen met verzuim uit per 1 miljoen gewerkte uren. De LTIF over 2018 is uitgekomen op 1,4 en is daarmee gelijk aan de LTIF over 2017. De LTIF is een indicator die achteraf de veiligheidsprestatie laat zien. Er kan dus niet direct op gestuurd worden. De hoogte van de waarde van de prestatie-indicator wordt indirect beïnvloed door alle maatregelen die Alliander op het gebied van veiligheid de afgelopen jaren heeft genomen.



### Aantal geregistreerde ongevallen met en zonder verzuim met verzuim



### zonder verzuim



## Veiligheidsladder

Binnen zeven operationele bedrijfsonderdelen van Alliander doen we periodiek onderzoek naar het veiligheidsniveau. De methode voor dit onderzoek is de Veiligheidsladder. De veiligheidsladder helpt het veiligheidsbewustzijn en -gedrag te verbeteren in ons bedrijf. In 2018 scoorde 38% van de bedrijfsonderdelen conform de doelstelling een 3 of hoger op de veiligheidsladder. Deze trede geeft aan dat veiligheid binnen een organisatie als belangrijk wordt beschouwd. Door een verandering in definitie laat het cijfer zich niet vergelijken met dat van 2017.

## Gezond en fit aan het werk

Alliander vindt het belangrijk dat medewerkers nu en in de toekomst fit, gemotiveerd en vakkundig kunnen blijven werken. Naast gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers helpt Alliander om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te ontwikkelen met een speciaal budget voor duurzame inzetbaarheid en een vitaliteitsprogramma. Door hier in te investeren blijven onze mensen vitaal en inzetbaar op het werk van de toekomst.

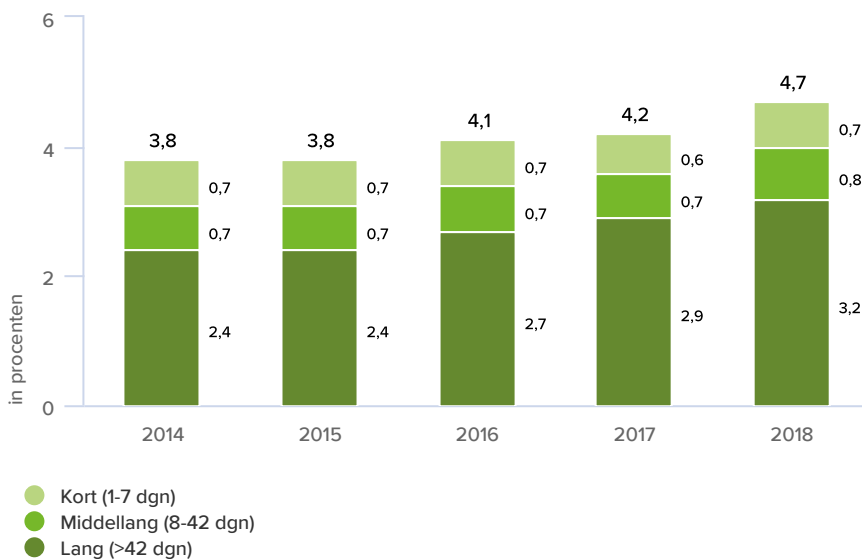
### Bewustzijn rondom duurzame inzetbaarheid stimuleren

Als het gaat om duurzame inzetbaarheid, maakt elke medewerker eigen afwegingen. Voor de een is het belangrijk een balans te vinden tussen werk en privé, terwijl iemand met een zwaar fysiek beroep nadenkt over een minder zware functie zodat diegene tot de pensioenleeftijd aan het werk kan blijven. Om het bewustzijn hierover te stimuleren organiseerden we in september een Duurzame Inzetbaarheid Event. Medewerkers konden er onder meer workshops volgen bij loopbaanadviseurs. Daarnaast zijn medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen afgelopen jaar gestart met het Koersplan. Dit is een hulpmiddel om te bepalen welke investering er nodig is om nu en in de toekomst optimaal inzetbaar te blijven. Bij het Loopbaanplein, een centrale locatie met vaste plekken voor loopbaanadviseurs, kan iedereen sinds oktober terecht met loopbaanvragen.

## Verzuim

In 2018 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,7% (2017: 4,2%). Het Nederlandse gemiddelde staat in onze sector op 4,5%. De stijging van het verzuim is toe te schrijven aan de omvangrijke griepperiode in het begin van het jaar en een stijging van het langdurig verzuim. Samen met onze arbodienst hebben we plannen gemaakt om zowel de preventie als het terugdringen van verzuim te verbeteren. We hebben daarbij ook gekeken naar best practices binnen Alliander. We blijven de komende jaren daarom intensief investeren in het terugdringen van verzuim.

### Ziekteverzuim



## Alliander als werkgever

In de dagelijkse uitvoering van onze taken zijn medewerkers een onmisbare schakel. Alliander onderkent het belang van goed werkgeverschap en heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn. Bij een topwerkgever hebben medewerkers vertrouwen in de mensen met wie ze werken, zijn ze trots op wat ze doen en werken ze met plezier en in een goede sfeer samen met collega's, klanten, leveranciers en partners aan de energievoorziening van het duurzame morgen. Hierbij krijgen ze volop kansen om zichzelf duurzaam te ontwikkelen. Medewerkers van Alliander vallen onder de cao Netwerkbedrijven.

### Tevredenheid medewerkers

Elk jaar meten we met het medewerkersonderzoek van Great Place to Work hoe medewerkers onze cultuur waarderen en in welke mate zij tevreden zijn met aspecten van hun werk(omgeving). Het onderzoek had in 2018 een respons van 77% (2017: 79%). Het algemene oordeel (het gemiddelde van alle stellingen van het onderzoek) is in 2018 70% (2017: 71%). Traditioneel zijn medewerkers trots op het werk dat zij verrichten (73%) en vinden zij dat zij eerlijk worden behandeld ongeacht geslacht, herkomst, geardeerdheid of leeftijd (71%). 75% geeft aan Alliander een 'Great place to work' te vinden. Jaarlijks bespreken alle leidinggevenden en medewerkers samen de uitkomsten van het medewerkersonderzoek en worden tips en tops gedeeld.

### Opleiding en ontwikkeling

Om leren voor iedereen, op elke leeftijd en op elk moment mogelijk te maken, zet Alliander Opleidingen twee onderdelen in. Alliander College biedt diverse (niet-technische) opleidingen en opleidingsadvies. De Alliander Technische Bedrijfschool verzorgt voor de opleiding van onze technische medewerkers opleidingen op het gebied van vakbekwaamheid en professionaliteit. In 2018 investeerde Alliander 3,4% van de salariskosten in de opleiding van medewerkers (2017: 3,3%).

#### Alliander Opleidingen

Binnen Alliander hebben we een opleidingscentrum waar ontwikkeling van medewerkers centraal staat. Belangrijke aandachtsgebieden zijn onder meer techniek, veiligheid en leiderschap. We zorgen ervoor dat iedereen zo veel mogelijk toegerust is en blijft om mee te kunnen in de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. Daarom willen we in onze medewerkers investeren en samen werken aan hun vitaal vakmanschap. Dit hebben we in 2018 onder andere gedaan door het aanbieden van scholing en andere leerervaringen. We zien ook vanuit het oogpunt van risicomanagement de uitdaging om onze medewerkers zich te laten ontwikkelen en kwalitatief goede medewerkers te vinden. Alliander is daarom ook actief bezig om competenties te ontwikkelen, onder meer door traineeprogramma's en talentmanagement. Met een eigen vakschool (de Alliander Technische Bedrijfschool) draagt Alliander Opleidingen bij om het tekort aan technici te verminderen met een breed scala aan competentiegerichte leer-werktrajecten van laag tot hoog opleidingsniveau. De Technische Bedrijfschool van Alliander is het opleidingscentrum waar medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en bekwaam op het gebied van veiligheid, kwaliteit en vakmanschap. In 2018 hebben we 195 personen opgeleid in de Bedrijfschool.

### Loopbaancentrum

Het loopbaancentrum is er voor alle medewerkers van Alliander die zich oriënteren op een volgende stap vanuit een baan, die zich oriënteren omdat hun werk (mogelijk) verandert of omdat het werk verdwijnt. Loopbaanadviseurs begeleiden medewerkers zo veel mogelijk in het ontdekken van hun talenten en helpen hen de juiste plek te vinden binnen of buiten Alliander. We vinden dat iedereen het waard is om in te investeren en doen dat door het aanbieden van onder andere stages, detacheringen en opleidingen.

We voeren gesprekken met medewerkers over doorontwikkeling in de functie dan wel daarbuiten. Door tijdig in onze medewerkers te investeren trachten we boventaligheid zo veel mogelijk te voorkomen.

308 medewerkers meldden zich in 2018 bij het loopbaancentrum (2017: 286). Er werden in 2018 67 collega's boventalig (2017: 49) en er maakten 241 (2017: 237) mensen gebruik van ons Loopbaancentrum waarbij boventaligheid niet of niet direct van toepassing was. 94 medewerkers werden dit jaar begeleid naar een andere baan of een passend alternatief (2017: 104).

## Nieuwe cao Netwerkbedrijven

De cao Netwerkbedrijven liep af op 1 mei 2018. In het begin van het jaar startten de onderhandelingen tussen werkgevers en vakbonden over thema's als salaris, duurzame inzetbaarheid, scholing en ontwikkeling, balans werk en privé en meer keuzevrijheid in tijd en geld. In november werd een onderhandelingsresultaat bereikt, waarmee de vakbonden hebben ingestemd. De cao is aantrekkelijk voor huidige en toekomstige werknemers en biedt een mix van salarisverhoging, persoonlijk budget en extra verlof dat werknemers in elke levensfase maximale keuzevrijheid biedt tussen geld en vrije tijd en de mogelijkheid om verlof te sparen. Daarnaast kunnen werknemers vanaf 62 jaar gebruikmaken van een vitaliteitsregeling om voorafgaand aan hun pensioen minder te gaan werken met behoud van hun pensioenopbouw.

### Medezeggenschap

#### Arnoud Rikmenspoel, voorzitter Ondernemingsraad Alliander (tot en met 8 januari 2019)



"In de overlegvergaderingen met de bestuurder bespreekt de OR de grote uitdagingen waar Alliander voor staat: de realisatie van het werkpakket, de energietransitie, de warmtetransitie en kostenbewust & efficiënt werken. Met het bespreken van deze focusthema's zijn we in 2018 begonnen. De Ondernemingsraad (OR) geeft aan hoe medewerkers over deze thema's denken en hoe zij deze beleven. Mede door deze feedback (die de medewerkers ook in het medewerkerstevredenheidsonderzoek hebben gegeven) is de behoefte aan communicatie naar de medewerkers onderkend en gebeurt dat ook meer en beter.

Het is een uitdaging ons kostenniveau op peil te krijgen nu het werkaanbod sterk stijgt en de energietransitie veel van ons vraagt. De OR en de werkgroepen overlegden met het programmamanagement en met de directeuren over kostenbewustzijn. De volgende stap is dat de OR eigen ideeën gaat vormen over deze plannen en er feedback op formuleert.

De OR heeft verder advies uitgebracht over de verkoop van Allego. De OR is gedurende het traject goed geïnformeerd. Maar ook is belangrijke informatie vanuit de medezeggenschapswerkgroep Allego aan het dealteam gegeven. Zo werd duidelijk wat de collega's van Allego dachten over de verkoop en waar hun zorgen zaten. Na kennismaking met de overgebleven potentiële koper was de OR enthousiast over deze partij. OR en werkgroep brachten unaniem een positieve indruk over aan de bestuurder.

Met de nieuwe OR (verkiezingen vonden plaats in december 2018) passen we de structuur van de OR aan de compactere organisatie van Alliander aan. Met een kleinere samenstelling (van 17 naar 9 leden) zal de OR meer als gesprekspartner van de bestuurder de medezeggenschap gaan leiden. Voor inhoudelijke oordelen over veranderingen in de organisatie zal de OR steunen op de oordelen vanuit commissies en werkgroepen."

## Integer handelen met de vernieuwde Alliander Gedragscode

In de Alliander Gedragscode staat hoe we onder meer omgaan met elkaar, zakenpartners, zakelijke en privébelangen, bedrijfseigendommen, (vertrouwelijke) bedrijfsinformatie en veiligheid. Zo beschermen we klanten, relaties en de reputatie van Alliander en zorgen we samen voor een prettige en veilige werkomgeving. Het niet naleven van de code kan ernstige gevolgen hebben, tot aan ontslag toe. Net zoals de samenleving, energiebranche en ons bedrijf veranderen, wijzigt de Gedragscode. In 2018 is de code vernieuwd.

Elke medewerker volgt de verplichte e-learningmodule 'Zo doen we dat bij Alliander'. Deze wordt gefaseerd en regelmatig aangeboden om continu bewustzijn te creëren. In 2018 hebben we de module aangepast op basis van de vernieuwde Gedragscode met extra cases. Bijvoorbeeld over criminelen die onze collega's onder druk zetten mee te helpen bij het aanleggen van hennepplantages. Daarnaast zijn cases over onder meer koperdiefstal, diversiteit en het voorkomen van marktmisbruik toegevoegd.

Er zijn in het verslagjaar 27 mogelijke schendingen van de Gedragscode gerapporteerd. Bij drie meldingen is onderzoek gedaan naar mogelijke belangenverstrengeling. In zeven gevallen is sprake geweest van ontslag of beëindiging van een tijdelijk dienstverband of inhuur.

## Arbeidsmarkt voor technisch talent

Het tekort aan technici is een uitdaging voor de gehele energiesector, en voor de samenleving als geheel. In 2018 hebben we 628 vacatures vervuld, waarvan 294 in de uitvoerende technische functies. We merken dat het steeds lastiger wordt geschikte kandidaten te vinden. Daarnaast kost het opleiden voor ons specifieke werk veel tijd en legt het zware druk op de ervaren mensen in de uitvoering. We zien het als onze taak om te zorgen dat de arbeidsmarkt voor technici de komende jaren groeit. Dat doen we onder meer door te laten zien hoe aantrekkelijk en uitdagend ons werk is. We bieden zij-instromers, jongeren en mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt kansen om zich te laten scholen in ons werk en we interesseren jongeren, hun ouders en leerkrachten samen met het onderwijs voor techniek.

### Alliander Werft!

Sinds een aantal jaar zijn we bezig met een intensieve wervingscampagne het tekort aan technici binnen ons bedrijf op diverse manieren (zowel intern als extern) onder de aandacht te brengen. Medewerkers kunnen zelf nieuwe technici aandragen via het interne aanbrenghprogramma Alliander Werft!. Aan dit programma zijn in 2018 nieuwe functies toegevoegd. In totaal zijn in 2018 via het programma 145 potentiële kandidaten voorgesteld, van wie 45 nieuwe collega's een dienstverband aangeboden hebben gekregen.

We maakten in 2018 zes virtual-realityfilms om levensecht te kunnen laten zien wat ons werk inhoudt. Circa 2.500 technici bij Alliander ontvingen een VR-bril om de films te kunnen laten zien aan familie en vrienden. De films zijn daarnaast gebruikt in onze wervingscampagnes en bij sollicitatiegesprekken. Door op die manier te tonen hoe mooi het werk in het echt is versterken we het imago van aantrekkelijke moderne werkgever. Ook hebben we gemerkt dat het de trots van onze eigen medewerkers op het werk dat ze doen versterkt.

We ontwikkelden een assessment, waarmee iedereen zonder technische achtergrond of relevante vooropleiding getest kan worden op affiniteit met techniek. Zo bevorderen we de instroom van kansrijke zij-instromers. Daarnaast maken we gebruik van opleidingscapaciteit bij externe partijen.

### Banden aanhalen met het onderwijs

We merken dat de keuze voor een baan in de techniek niet voor de hand ligt. Overheid, bouw- en techniekbedrijven en onderwijsinstellingen slaan daarom de handen ineen. In 2018 is de oprichting van een Bouw en Techniek Innovatiecentrum aangekondigd en is er gewerkt aan een gezamenlijk, passend aanbod van (mbo-)opleidingen. Daarnaast halen de energiebedrijven de banden aan met onderwijsinstellingen en scholen om kinderen en jongeren al vroeg in contact te brengen met het mooie en uitdagende werk dat energietechniek met zich meebrengt. Bij Alliander startten na de zomer elf studenten met een havo-diploma met een nieuwe opleiding: in twee jaar leiden we ze op voor een technische functie op hbo-niveau en behalen ze een erkend diploma in de elektrotechniek. De studenten gaan ook nog eens direct bij ons aan de slag verspreid over de bedrijfsonderdelen Liander, Qirion en Kenter. Het programma is de eerste samenwerking in de elektrotechniek tussen het bedrijfsleven en het onderwijs in de regio Arnhem-Nijmegen.

Verder zien we dat technische vmbo's als gevolg van de krappe instroom van leerlingen stoppen met het aanbieden van technische opleidingen. Vanuit Alliander zijn we daarom in ons voorzieningsgebied in gesprek met die opleidingen om ze, waar nodig met onze hulp, weer van de grond te krijgen. Onze samenwerking met de Vakschool Technische installaties (VTi) hebben we in 2018 bijvoorbeeld uitgebreid. Het resultaat daarvan is dat in het najaar de opleiding voor Infra Energietechniek weer gestart is aan het ROC Amsterdam. Vanuit Alliander geven we workshops, zijn we aanwezig op open dagen van scholen, geven we rondleidingen en stellen we materiaal en tijd ter beschikking.

## ‘Elektriciteit is overal hetzelfde’

Sinds december 2017 volgt Firas Khalaf een opleidingstraject voor het mbo-3-diploma Installatie & Onderhoud van het elektriciteitsnet. Liander ondersteunt, samen met bouwconcern BAM, de statushouders bij het vinden van werk en het opbouwen van hun toekomst in Nederland. Liander is heel blij met deze gemotiveerde zij-instromers, maar Firas is mogelijk nog blijer. “Ik ben vier jaar geleden vanuit Syrië naar Nederland gekomen”, vertelt hij. “Ik heb mijn leven daar achter moeten laten. Ik kan nu hier een nieuw leven opbouwen.” In Syrië was Firas installateur, hier wordt hij opgeleid tot monteur. Firas ziet niet zo veel verschil. “Elektriciteit is elektriciteit”, lacht hij. “Dat is overal hetzelfde.”



In Brummen rijden op een ochtend in december drie bussen van Liander een donkere straat in. Door een storing is de straatverlichting er al een tijdje buiten werking. Firas komt de storing met zijn collega's verhelpen.

Het regent hard. Firas stapt het transformatorhuisje in, zet zijn helm op en haalt met aanwijzingen van zijn begeleider Gert de spanning van het netwerk. Vanaf nu zit de buurt een paar uur zonder elektriciteit. “In Nederland is veilig werken belangrijk, daar hebben we in de opleiding veel over geleerd. In Syrië zijn geen duidelijke veiligheidsregels en gebruiken ze niet altijd persoonlijke beschermingsmiddelen.” Firas heeft een dag eerder net een examen rekenen gehad. Nog maar een paar te gaan voordat hij zijn diploma krijgt. “In het begin vond ik de opleiding moeilijk”, geeft hij toe.

“Installatieschema's, rekenen, dat ging gemakkelijk. De taal was moeilijk. Na een paar maanden ging het goed.”

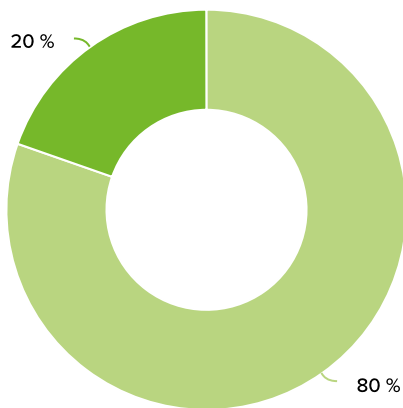
Samen met twee collega's loopt Firas door de regen de lantaarnpalen langs om te ontdekken waar de storing zich bevindt. Daarna wordt met behulp van andere, nauwkeurige apparatuur de exacte storingslocatie opgespoord en kan Firas aan de slag met de reparatie. Een oude dame komt naar buiten. “Hoe lang gaat het duren?”, vraagt ze. Ze heeft geen tv en kan niet bellen. Firas weet zeker dat aan het eind van de middag het licht in de straat weer brandt. “Er zijn altijd veel mensen die iets komen vragen. Dat hoort er ook bij.” Het leukst vindt Firas het aanleggen van nieuwe installaties. Dat moet heel nauwkeurig en dat ligt hem goed. Hij lacht vanonder zijn capuchon: “Net als werken in de zon.”

## Samenstelling van de organisatie

Bij Alliander werken we met een divers medewerkersbestand. Niet alleen in functioneel opzicht – er werken volop technici en ICT'ers, maar ook experts op het gebied van verandermanagement of financiën – alsook in leeftijd, geslacht en culturele achtergrond. Wij zijn ervan overtuigd dat we diversiteit nodig hebben om onze missie – iedereen toegang tot een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening – in tijden van een uitdagende energietransitie te kunnen volbrengen. Als de samenleving, onze klanten en de arbeidsmarkt divers zijn, dan moet dat ook voor ons gelden. Beleid op het gebied van diversiteit en inclusie is een maatschappelijke verantwoordelijkheid.

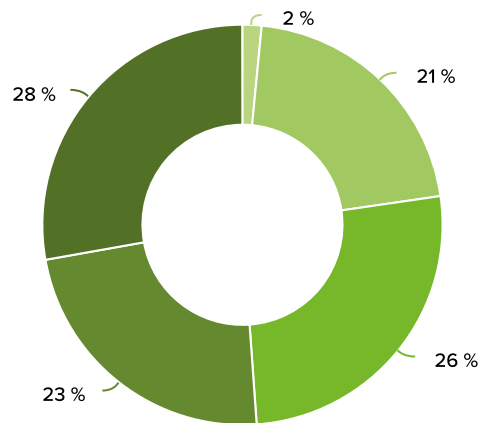
### Personeelsinformatie

verdeling man vrouw



- Man: 80%
- Vrouw: 20%

leeftijdsopbouw



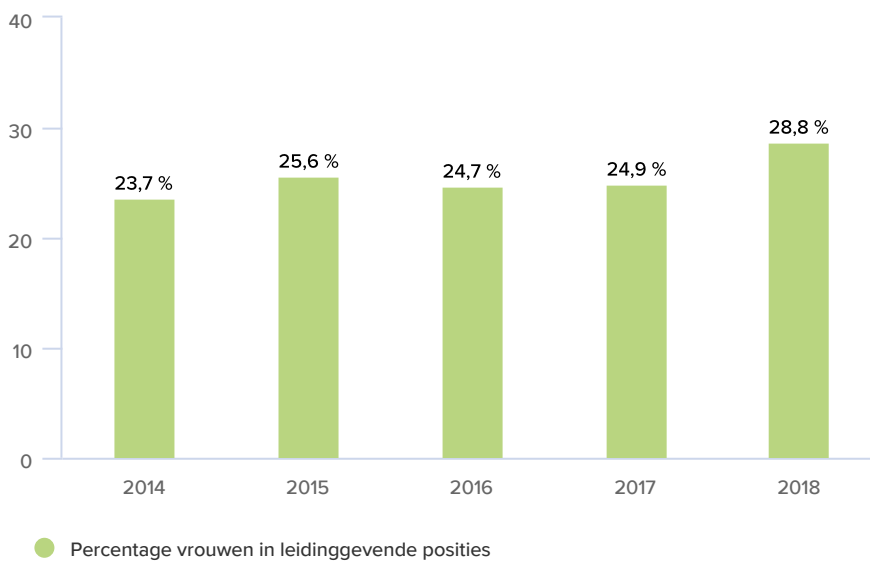
- Leeftijd < 25 jaar: 2%
- Leeftijd 25-35 jaar: 21%
- Leeftijd 35-45 jaar: 26%
- Leeftijd 45-55 jaar: 23%
- Leeftijd > 55 jaar: 28%

## Een organisatie waar iedereen zich thuis voelt

Alliander wil een divers bedrijf zijn, waar iedereen meetelt, zich thuis voelt en zijn talenten ten volle kan benutten. Hoewel energiegerelateerde beroepen in de top van mannenberoepen staan, streven wij naar een gevarieerd 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) achtergrond, geloofsovertuiging of seksuele oriëntatie. Daarom stimuleren we het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, medewerkers met een immigratie-achtergrond en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het aantal medewerkers van Alliander in 2018 bedroeg circa 7.450 (circa 6.800 fte). Dit betreft alle Alliander medewerkers inclusief ingehuurd personeel. Het merendeel (80%) van hen is man. We zien een evenredige vertegenwoordiging in leeftijden. Het percentage vrouwen in een leidinggevende positie is het afgelopen jaar gestegen: van 24,9% naar 28,8%. Dat is voor Alliander de hoogste score ooit en zeer hoog voor een bedrijf in de technische sector. Wij werken gericht aan het verhogen van dit percentage.



## Percentage vrouwen in leidinggevende posities



Het aandeel vrouwen in leidinggevende posities is de laatste jaren opgelopen van 23,7% in 2014 naar 28,8% eind 2018. De trend is over het algemeen stijgend, waarbij schommelingen het gevolg zijn van wijzigingen in de organisatie en de bezetting. De duidelijke trend naar boven is het resultaat van het diversiteitsbeleid dat Alliander de afgelopen jaren heeft gevoerd. De belangrijkste kernpunten van dit beleid zijn voorbeeldgedrag en expliciete steun door de top, concrete doelstellingen waarop wordt gestuurd en het zorgen voor gelijke kansen voor vrouwen in selectieprocedures.

Het succes van dit beleid heeft ertoe geleid dat is besloten om het jaar te vervroegen waarin de einddoelstelling wordt bereikt. De doelstelling is nu dat in 2024 (was 2025) 33% van de leidinggevende posities door vrouwen wordt vervuld.

## Aantrekkelijk werkgeverschap

Alliander wil voor iedereen een aantrekkelijk werkgever zijn. Om ons te presenteren aan studenten met een migratie-achtergrond hebben we het afgelopen jaar een multiculturele inhouse-dag georganiseerd en nemen we deel aan het mentor-programma van expertisecentrum ECHO. Dit om de (voor)oordelen die we misschien over er weer hebben te herzien. Organisatiebreed zorgde een campagne, de 'hokjestic', en het integratiediner voor het agenderen van dit thema. Wij zijn er van overtuigd dat menselijk contact bijdraagt aan een betere verbinding met collega's, leveranciers en klanten.

Naast de aandacht voor inclusie en diversiteit bij HR en onze leiders hebben we voor medewerkers speciale netwerken: Pride, voor onze LHBT's, Lianne voor vrouwen en Tension voor jongeren. Deze netwerken zijn erg belangrijk voor de medewerkers en de organisatie.

## Kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Alliander is er van overtuigd dat het hebben van werk bijdraagt aan maatschappelijke participatie. Daarom werken wij sinds 2009 aan het verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Via het programma Step2work hebben we zo'n 850 mensen een kans geboden om werkervaring op te doen en daarmee hun kans op de arbeidsmarkt te vergroten.

In 2018 hebben we in totaal 95 personen een leer-/werkplek geboden via Step2Work, waarvan 25 via het programma I'm Power in Amsterdam. Daarnaast zijn we ons in 2018 meer gaan richten op duurzaam werk voor mensen die onder de Participatiewet vallen. In totaal hadden we in 2018 ruim 32 participatiewetbanen, waarvan 21 buiten het Step2work-programma.

### Inzet van statushouders

We hadden ons voorgenomen om in 2018 vijf statushouders op te leiden en gelijktijdig werkervaring op te doen. We zijn verheugd dat we uiteindelijk acht enthousiaste statushouders aan Alliander hebben kunnen binden. Zij zijn bij Alliander aan het werk.

Afgelopen jaar volgden tien statushouders bij Alliander een traject voor het halen van een mbo-diploma in installatie en onderhoud van het elektriciteitsnet. Ze worden door Alliander en bouwconcern BAM in drie jaar tijd opgeleid tot monteur. Na vijf maanden vakinhoudelijke opleiding, waarin ook de Nederlandse taal een belangrijk aandachtspunt is, lopen ze acht maanden stage bij BAM. Onder begeleiding van een ervaren monteur gaan ze aan de slag in de praktijk. Verloopt dit alles succesvol dan beginnen ze als leerling-monteur bij Liander om zich verder te bekwamen op het technisch vakgebied. Alliander is opdrachtgever en BAM en de betrokken gemeenten investeren mede in dit project. Het traject garandeert een vaste baan bij Liander. Voor het ontwikkelen van het opleidingstraject van deze groep statushouders heeft Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF zijn kennis en ervaring beschikbaar gesteld. We verwachten dat begin 2019 de eerste groep het diploma haalt. Ook in 2019 worden tien nieuwe statushouders opgeleid tot elektromonteur. Naast de groep die in opleiding is voor elektromonteur werkten er acht statushouders op verschillende plekken binnen Alliander. Hiermee hebben in 2018 in totaal achttien statushouders een opleiding gevolgd.

## Alliander Foundation

De Stichting Alliander Foundation stimuleert medewerkers van Alliander vrijwilligerswerk te doen en ondersteunt hen daarbij. In 2018 deden 896 vrijwilligers mee aan activiteiten en aan 80 projecten van medewerkers gaf de Foundation financiële steun. Er werd € 190.000 besteed aan deze projecten en activiteiten. Naast traditionele teamactiviteiten zoals de handen uit de mouwen steken en sociale activiteiten ondernemen met een doelgroep, is er ook meer en meer belangstelling van teams om hun kennis in te zetten voor een goed doel. Alliander is er trots op dat de Foundation medewerkers ondersteunt die vrijwilligerswerk willen doen. Het doel van de Stichting Alliander Foundation is om medewerkers te stimuleren zich in hun eigen tijd belangeloos in te zetten voor de maatschappij. De medewerkers ervaren ook voordelen zoals een verbreding van de eigen horizon. Bij de vrijwilligersactiviteiten ligt de nadruk op het zelfstandig organiseren en op het betrekken van andere collega's bij je initiatief. In 2018 heeft de Raad van Bestuur van Alliander het besluit genomen om de Alliander Foundation weer voor een periode van vijf jaar te ondersteunen (van 2019 tot en met 2023).

## Interne salarisverhouding

Er is wereldwijd een maatschappelijke discussie gaande over de transparantie rond salarisverhoudingen in organisaties. Alliander wil hier open over rapporteren. Het totale inkomen van de CEO bedraagt bij ons 3,7 maal de mediaan van de salarissen van alle medewerkers van Alliander in Nederland. Dit is lager dan het gemiddelde van de duizend grootste bedrijven in Nederland.



### Sarike van Wette is toptalent 2018

Sarike van Wette, manager Strategie & Omgeving, heeft afgelopen jaar de Young Talent Award 2018 gewonnen. De jury: "Sarike is een rolmodel voor jong talent, verstaat de kunst om mensen van alle slag aan zich te binden en te blijven lachen om wat haar overkomt. Ze krijgt het vertrouwen van de mensen om haar heen en straalt grote daadkracht uit." De Young Talent Award wordt uitgereikt door de Stichting Topvrouwen en is een aanmoedigingsprijs voor jong aanstormend vrouwelijk talent. De verkiezing komt voort uit de wens om een platform te creëren waarop vrouwelijk talent in Nederlandse organisaties aandacht krijgt, zichtbaar wordt en daarmee een functie als rolmodel kan vervullen.

## Veranderingen in de organisatie

Alliander heeft in juni 2018 dochteronderneming Allego aan Meridiam verkocht. Dit is een Franse beleggingsonderneming die gespecialiseerd is in de ontwikkeling, financiering en het beheer van langlopende en duurzame infrastructuurprojecten. De onderneming, inclusief alle 93 medewerkers die bij Alliander in loondienst waren, is per 1 juni 2018 in zijn geheel overgegaan naar Meridiam.

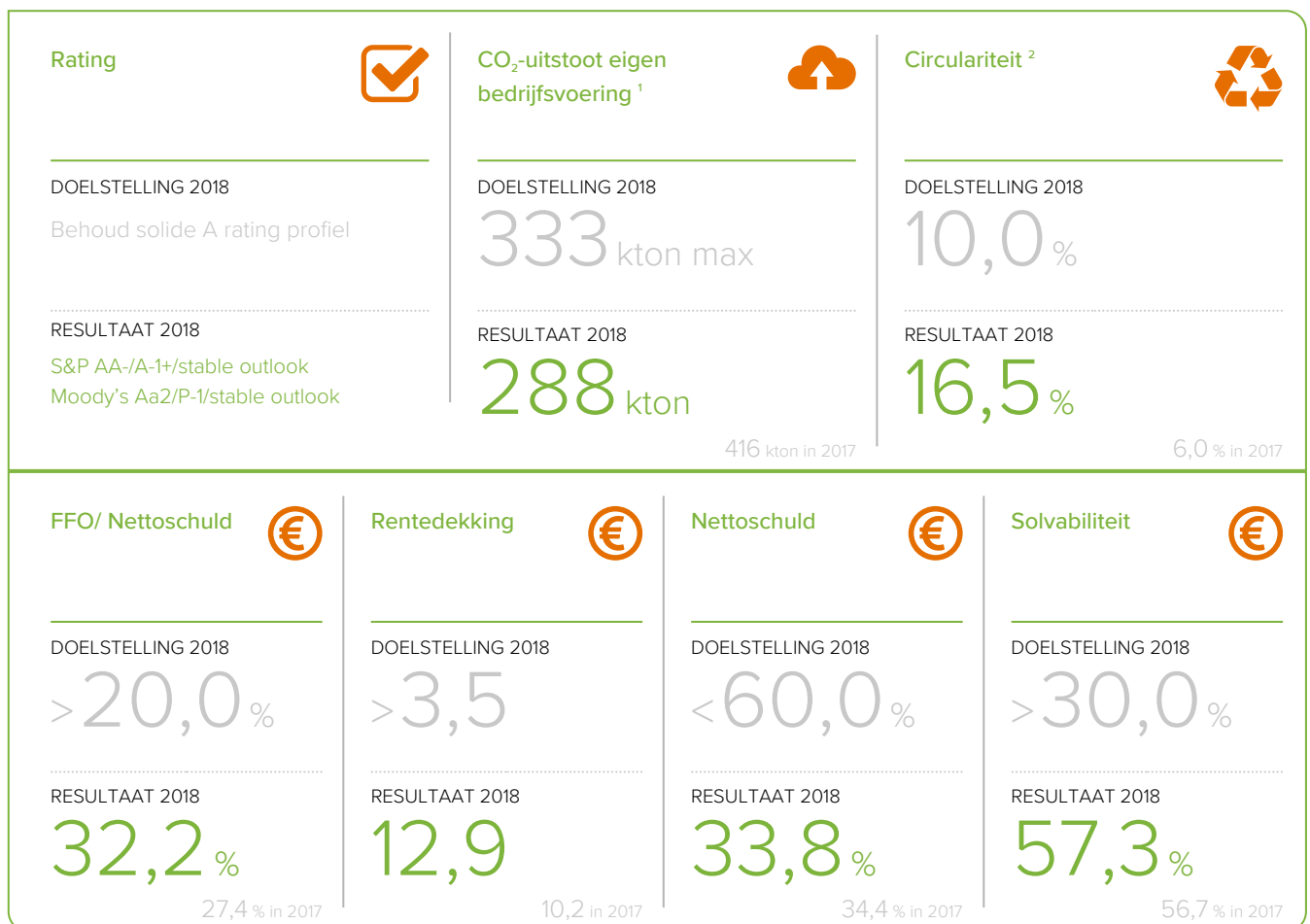
# Aandeelhouders en investeerders

Als groot energienetwerkbedrijf hebben we een maatschappelijke functie in de Nederlandse samenleving. Onze maatschappelijke, financiële en duurzame prestaties spelen in de afwegingen van aandeelhouders en investeerders een significante rol. Vanuit een solide financiële positie kunnen wij deze prestaties waarmaken.

Onze maatschappelijke en financiële stakeholders hebben aangegeven de volgende materiële thema's (cijfer correspondeert met positie in materialiteitsmatrix) van belang te vinden:

- maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten ⑩
- verantwoord investeringsbeleid ⑩

## Doelen en resultaten aandeelhouders en investeerders



<sup>1</sup> Voor 2018 is CO<sub>2</sub>-uitstoot berekend volgens een nieuwe methodiek. In deze methodiek wordt een lagere coëfficiënt voor de inkoop netverliezen bij EDF en DONG gehanteerd. Oorspronkelijk was deze coëfficiënt niet bekend, waardoor een gemiddelde (handelsmix) werd aangenomen. Voor 2017 is met terugwerkende kracht een vergelijkbaar cijfer opgenomen volgens deze nieuwe methodiek

<sup>2</sup> De KPI wordt gemeten door voor de 4 grootste ingekochte asset-groepen een totale KPI score te bepalen op basis van een gewogen gemiddelde van de per categorie ingekochte kilo's.

## Hoe financiën en duurzaamheid samengaan

Wij kunnen blijven investeren in onze netten en de onderneming laten groeien dankzij onze financiële positie. Dit stelt ons in staat om onze strategie uit te voeren en een faciliterende rol te spelen in de energietransitie. Ons financieel beleid is zo ingericht dat wij in staat zijn een solide A rating te kunnen handhaven. Wij zien dat in de overwegingen van aandeelhouders en overige investeerders, naast een gezond financieel beleid, duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Alliander onderschrijft het belang van duurzaamheid en geeft daarom de eigen duurzaamheidsdoelstelling een prominente rol in de interne sturing en financiering. Onze inspanningen worden gewaardeerd, zoals blijkt uit de B+ duurzaamheidsklasse, gegeven door ratingagency Oekom. Het betreft de hoogste rating in de door Oekom beoordeelde bedrijven in de netwerksector. Dit betreft Europese, Amerikaanse en Aziatische bedrijven.

### Financieel beleid

#### 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 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 2018	31 december 2017
FFO / nettoschuldpositie <sup>1</sup>	> 20%	32,2%	27,4%
Rentedekking <sup>2</sup>	> 3,5	12,9	10,2
Nettoschuldpositie / (nettoschuldpositie + eigen vermogen)	< 60%	33,8%	34,4%
Solvabiliteit <sup>3</sup>	> 30%	57,3%	56,7%

1. De ratio Funds From Operations (FFO)/nettoschuldpositie betreft het 12-maands 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 12-maands 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 2018 bedraagt de ratio FFO/nettoschuldpositie 32,2% (ultimo 2017: 27,4%) ten opzichte van een minimum van 20%. De stijging is hoofdzakelijk het gevolg van een relatief grotere stijging van het bedrijfsresultaat ten opzichte van de stijging van de nettoschuld.

Per 31 december 2018 is de ratio rentedekking uitgekomen op 12,9 (ultimo 2017: 10,2). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door lagere rentelasten en een stijging van het bedrijfsresultaat. 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 2018 33,8% (ultimo 2017: 34,4%). Conform het financieel beleid van Alliander mag deze ratio maximaal 60% bedragen.

De ratio solvabiliteit bedraagt per 31 december 2018 57,3% (ultimo 2017: 56,7%) ten opzichte van een minimum van 30%. De stijging ten opzichte van 2017 wordt met name veroorzaakt door de relatief grotere stijging van het eigen vermogen.

#### 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 in veiligheid en betrouwbaarheid en het realiseren van een adequate investeringsvergoeding. Reguliere investeringsvoorstellen worden getoetst aan minimum rendementseisen en aan criteria opgenomen in het financieel beleid. Innovaties worden vanuit de Raad van Bestuur beoordeeld. Behalve aan kwantitatieve vereisten 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 netbeheerder.

## Economische prestaties

Alliander levert een belangrijke bijdrage aan de welvaart in Nederland. Indirect door de grote impact die het transport van energie heeft voor de Nederlandse economie en voor het welzijn dat ervaren wordt door de continue beschikbaarheid van energie. In ons impactmodel, hoofdstuk Onze impact en waardecreatie, lichten we dit toe. Dit doen we direct door de waarde van inkomen voor stakeholders door inkomsten, salarissen en vergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen. Het Financieel Jaarverslag, noot 24, bevat hiervan een overzicht. Het dividend dat wordt uitgekeerd aan aandeelhouders en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden draagt indirect bij aan maatschappelijke doelstellingen. De verdeling en bestemming van deze posten wordt hieronder toegelicht.

## Onze financiële stakeholders

Alliander voert een actief beleid om een constructieve en open dialoog te onderhouden met aandeelhouders, obligatiehouders, financiële instellingen, kredietbeoordelaars, duurzaamheidsbeoordelaars, analisten en pers. We proberen alle stakeholders goed en tijdig van relevante informatie over financiën, strategie, risico's, duurzaamheid en andere onderwerpen te voorzien. Dat doen we onder meer via verslagen, berichtgeving en bijeenkomsten.

Alle aandelen van Alliander zijn direct in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Een volledig overzicht van alle aandeelhouders staat op [www.alliander.com](http://www.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 2018 zijn 136.794.964 aandelen geplaatst en volgestort. Contacten met aandeelhouders vinden primair plaats tijdens de aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast heeft Alliander contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten de aandeelhoudersvergaderingen om. Een overzicht van de overlegstructuren met aandeelhouders is terug te vinden op de website van Alliander.

## Institutionele beleggers

Institutionele obligatiebeleggers, zoals vermogensbeheerders, verzekeraars, pensioenfondsen en banken verstrekken een belangrijk deel van onze vreemd vermogen financiering. Dit zijn internationale professionele partijen en grotendeels afkomstig uit Europa. We houden onze huidige en potentiële obligatiebeleggers op de hoogte van de financiële positie en resultaten van Alliander en ontwikkelingen binnen de sector. Hiertoe verzorgt Alliander, in aanvulling op de nakoming van reguliere publicatieverplichtingen, investors relation-activiteiten. In dit kader hebben we in april 2018 met investeerders in Amsterdam, Frankfurt, Parijs en Londen gesproken over de jaarcijfers 2017. In september 2018 hebben we een conference call gehouden over de halfjaarcijfers. Tijdens beide gelegenheden kwamen diverse onderwerpen ter sprake waaronder de verkoop van Allego, de grootschalige aanbidding van slimme meters en de impact op Alliander van de uitfasering van aardgas en de opkomst van elektrisch rijden.

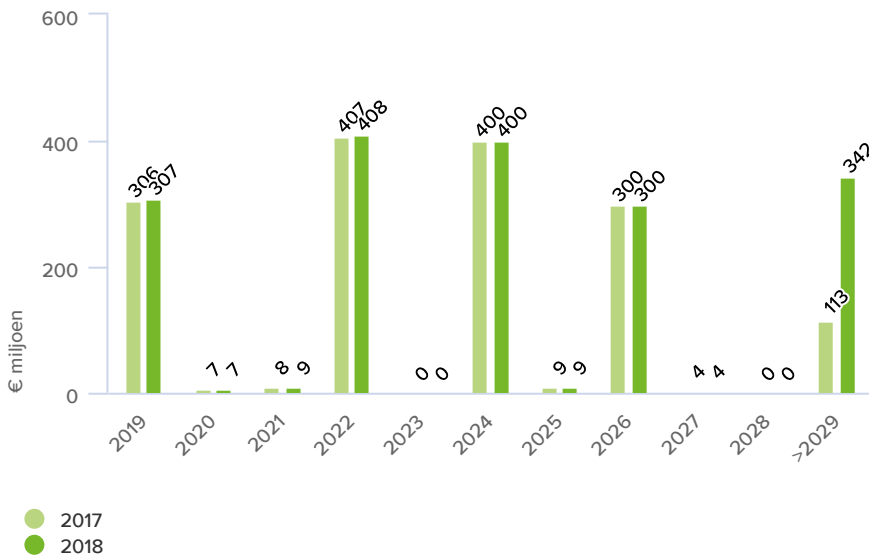
## Uitgifte en terugkoop eeuwigdurende obligatielening

Op 29 januari 2018 heeft Alliander het voornemen aangekondigd een nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligatielening uit te geven. Tegelijkertijd is een bod gedaan op alle uitstaande obligaties van de in 2013 uitgegeven € 500 miljoen eeuwigdurende obligatielening onder voorwaarde van een geslaagde uitgifte van de nieuwe lening. Hierop heeft op 30 januari een succesvolle uitgifte plaatsgevonden van € 500 miljoen aan nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligaties tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144%. Bij het aflopen van de biedingsperiode op 5 februari bleek door investeerders voor in totaal circa € 413 miljoen aan obligaties van de in 2013 uitgegeven lening voor terugkoop door Alliander te zijn aangemeld. Het resterende bedrag van circa € 87 miljoen aan nog uitstaande obligaties is, conform de leningsvoorwaarden, door het uitoefenen van het eerste recht op aflossing op 27 november 2018 tegen 100% van de nominale waarde afgelost. Conform het financiële beleid van Alliander telt de nieuwe obligatielening voor 50% mee als eigen vermogen in de financiële ratio's. Onder IFRS zal de huidige verantwoording als eigen vermogen worden gecontinueerd.

## Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2017 en 2018 is als volgt:

Aflossingsschema rentedragende leningen



De bedragen in 2019, 2022, 2024 en 2026 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhoudersleningen en overige leningen. Alliander heeft een EMTN-programma van € 3 miljard. Per 31 december 2018 staat voor een boekwaarde van € 1.395 miljoen (nominaal: € 1.400 miljoen) aan obligaties uit. Voor de uitgifte van kortlopend schuld papier beschikt Alliander over een ECP-programma van € 1.500 miljoen. Gedurende het jaar heeft Alliander diverse malen ECP-leningen uitgegeven. Per ultimo 2018 staan geen ECP-leningen uit.

Banken

In juli 2018 heeft Alliander de looptijd van de bestaande gecommiteerde back-up kredietfaciliteit van € 600 miljoen met een jaar verlengd. De faciliteit loopt nu tot juli 2023. De faciliteit is afgesloten met zes banken. Evenals in voorgaande jaren is in het afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

In juni en november van 2018 zijn de laatste twee tranches van respectievelijk € 100 miljoen en € 125 miljoen opgenomen onder de lening van de Europese Investeringsbank. Deze in drie tranches op te nemen lening werd in juli 2017 afgesloten voor een bedrag van in totaal € 300 miljoen. De eerste tranche van € 75 miljoen werd in september 2017 opgenomen. De volledige lening dient in 2031 te worden afgelost.

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. Hiertoe maakt Alliander gebruik van 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 credit ratings van S&P en van Moody's. Deze ratings bestaan uit een lange termijn rating met outlook en een korte termijn rating. De outlook geeft de verwachte verandering in de lange termijn rating aan voor de komende jaren. De ratings en outlook van S&P en Moody's zijn ongewijzigd gebleven. De credit ratings zijn ultimo 2018 als volgt:

	long term	short term
Standard & Poor's	AA- (stable outlook)	A-1+
Moody's	Aa2 (stable outlook)	P-1

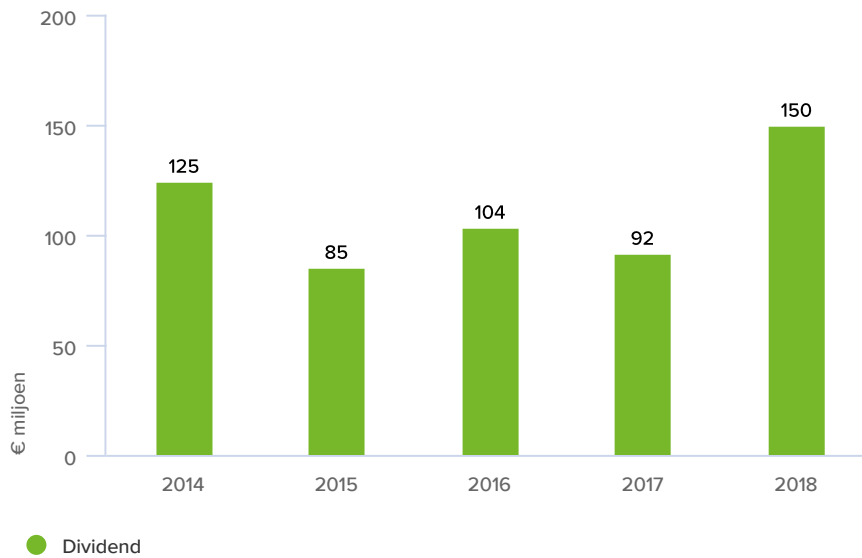
In het afgelopen jaar heeft Alliander diverse malen contact gehad met de kredietbeoordelaars. Hierbij is onder meer gesproken over de verkoop van Allego, het tekort aan technisch geschoold personeel, kostenbesparingen, de uitdagingen van de klimaatdoelstellingen en de energietransitie. Aan de hand van de hierbij verstrekte recente financiële prestaties en prognoses van Alliander hebben S&P en Moody's de kredietwaardigheid van Alliander opnieuw beoordeeld en de bestaande ratings en outlook herbevestigd.

### Voorstel winstbestemming 2018

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 184,1 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 150 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 2018.

### Dividend

Het dividend over 2018 is ten opzichte van 2017 gestegen met € 58 miljoen als gevolg van een hoger nettoresultaat in 2018, met name veroorzaakt door de incidentele boekwinst op de verkoop van Allego in 2018.



## Gemeente Zevenaar: 'Er zit energie op onze energietransitie'



Het college van Burgemeester & Wethouders van de gemeente Zevenaar (aandeelhouder Alliander) heeft in het collegeprogramma een stevige energie-ambitie verwoord. In 2025 wil de gemeentelijke organisatie klimaatneutraal zijn en in 2040 de hele gemeente. "We gaan niks opleggen, de inwoners gaan het zelf doen", zegt wethouder Milieu en Duurzaamheid Carla Koers.

De gemeente heeft al flink wat maatregelen getroffen. Op de daken van het gemeentehuis en de gemeentewerf liggen zonnepanelen en een groot deel van het wagenpark rijdt elektrisch. "Laaghangend fruit", beaamt Koers, "maar nu zetten we de volgende stap om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk terug te brengen. We kijken nu naar onze

resterende dieselauto's, stimuleren afvalscheiding en gaan onze warmtevisie vormgeven. Daarin laten we onze inwoners meedenken en -doen in het gasloos en energiezuiniger maken van onze wijken. Komend jaar starten we met twee proefwijken en gaan we aan de slag met het grootschalig opwekken van duurzame energie." Koers merkt dat het onderwerp leeft in haar gemeente. "Onze inwoners vinden dat er nu echt wat moet veranderen. Bedrijven steken de koppen bij elkaar en inwoners ontwikkelen zelf ideeën voor een toekomst zonder gas." Ze lacht: "Er zit energie op het onderwerp." Koers heeft met haar collega's afgesproken dat de gemeente niks gaat opleggen. "Wij consulteren onze inwoners, ze krijgen een blanco blad om in te vullen wat ze willen gaan doen. De gemeente schept alleen de kaders."

Koers wil zo snel mogelijk starten met de planvorming rondom de warmtevisie. Daarbij is de hulp van Alliander zeer gewenst. "We willen gelijk bij het begin helder hebben waar de knelpunten zitten, hoe de rolverdeling is en hoe we elkaar kunnen helpen. Opslag van energie is een groot struikelblok in de transitie, maar vooral ook capaciteit, zowel van het net als van technisch personeel. Tijdens de masterclass voor gemeenten van Alliander merkten we hoe groot die knelpunten zijn. Het is dan fijn om met elkaar – ook met andere gemeenten – daarover te kunnen spreken. We hebben elkaar hard nodig. Laten we samen de goede oplossingen zoeken."

## Fiscaliteit en subsidies binnen Alliander

Alliander besteedt veel zorg aan de juiste, tijdige en volledige naleving van wettelijke verplichtingen op fiscaal en subsidie gebied. Onder meer op basis van de dialoog en samenwerking met onze (interne en externe) stakeholders hanteren wij het volgende uitgangspunt bij alle activiteiten die wij op fiscaal- en subsidie gebied uitvoeren:

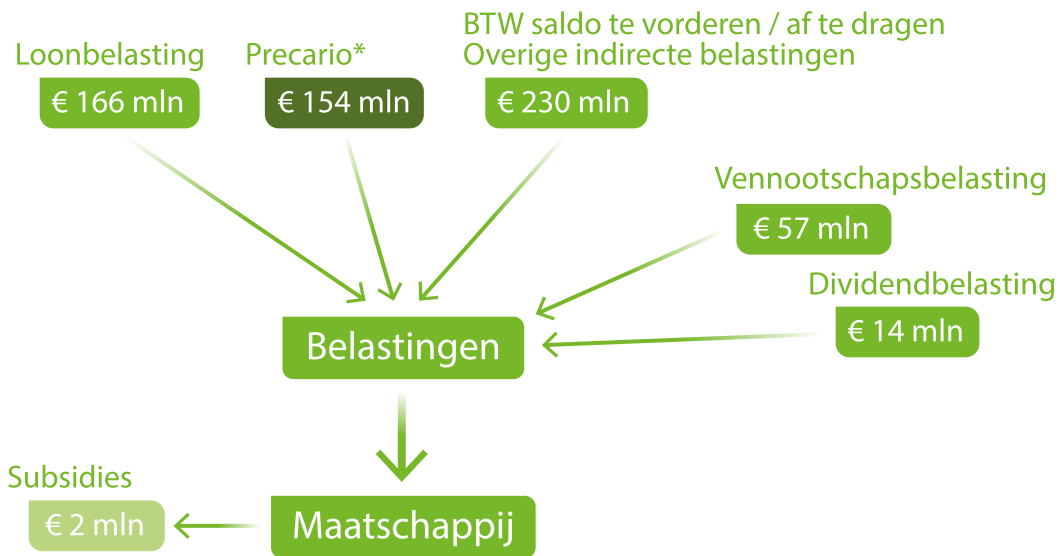
"Wij zijn een integere, betrouwbare belastingplichtige onderneming, die haar fair share aan belastingen aan de samenleving afdraagt."

Hiervoor hebben wij de volgende doelstellingen opgesteld:

- We zijn compliant aan alle fiscale en subsidie wet- en regelgeving in binnen- en buitenland.
- We zijn transparant over onze afdrachten in onze financiële rapportage, zoals de jaarrekening.
- We zijn volledig transparant richting interne en externe stakeholders ter zake van alle relevante dossiers op het gebied van fiscaliteit en subsidies. Voorbeelden van stakeholders zijn onder andere de Belastingdienst, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (hierna RVO), de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, interne afdelingen als Human Resources, Regulering, Risicomanagement, Juridische Zaken en Internal Audit.
- We leveren een actieve bijdrage aan het fiscale bewustzijn en de cultuur binnen Alliander door middel van voorlichting en zo nodig aansturing.

Alliander is als belastingplichtige onderworpen aan diverse belastingen, waarvan de vennootschapsbelasting, de loonbelasting en de BTW de hoofdmoot vormen. In onderstaand schema is op hoofdlijnen aangegeven hoe de belangrijkste geldstromen lopen.





\* Precario is een heffing

### Verantwoord omgaan met risico's

Alliander handelt vanzelfsprekend altijd binnen de grenzen van wet- en regelgeving. Operationele activiteiten zullen nooit louter fiscaal gedreven zijn. Bij twijfel over interpretatie van fiscale wet- en regelgeving wordt vooraf constructief en transparant overleg gevoerd met de Belastingdienst (en indien het subsidie betreft met de RVO). Dit is volledig in lijn met het met de Belastingdienst gesloten Handhavingsconvenant onder het Horizontaal Toezicht en sluit aan bij het hiervoor opgenomen algemene uitgangspunt. Bij de uitvoering van onze fiscale strategie sluiten we daarnaast aan bij het risicomanagementmodel van Alliander en wordt het Tax Control Framework gebruikt als risico mitigerende maatregel.

### Actuele ontwikkelingen op het gebied van belastingen

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 wordt dit instrument als eigen vermogen gekwalificeerd. Bij de betaling van de periodieke vergoedingen aan de houders van de in 2010 uitgegeven lening is uitgegaan van aftrekbare rentekosten voor de vennootschapsbelasting.

Met de Belastingdienst is geen overeenstemming bereikt omtrent de fiscale behandeling van deze lening. In de lopende beroepsprocedure heeft het Gerechtshof Arnhem het hoger beroep van Alliander gegrond verklaard. De belastingdienst heeft cassatie aangetekend tegen deze uitspraak. De totale maximale exposure voor Alliander bedraagt ultimo 2018 inclusief rente € 38 miljoen.

### Afgewogen deelname aan subsidieregelingen

Als grote onderneming nemen wij ook onze verantwoordelijkheid waar het gaat om subsidieregelingen. Wij maken veel werk van innovaties, vooral in het kader van de energietransitie. Hiervoor zijn diverse regelingen beschikbaar, zowel internationaal, landelijk als regionaal. Onze focus ligt op subsidieregelingen die bedoeld zijn voor grote ondernemingen en niet voor regionale activiteiten. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en geven op regionaal gebied bewust ruimte aan andere bedrijven voor de ontwikkeling van kleinere duurzame initiatieven door gepast in te schrijven op dergelijke subsidieregelingen.

## Financiële resultaten 2018

### Financiële stromen binnen Alliander

De inkomsten van Alliander bestaan voor ongeveer 85% uit gereguleerde inkomsten van de netbeheerder Liander en voor circa 15% uit overige inkomsten. Hierbij valt te denken aan inkomsten uit verhuur van grootverbruikmeters, inkomsten op het gebied van nieuwe activiteiten, inkomsten van de buitenland activiteiten en inkomsten uit werkzaamheden van andere niet gereguleerde bedrijven. Netbeheerder Liander publiceert zelfstandig een jaarbericht over zijn prestaties in 2018. Dit jaarbericht zal in het tweede kwartaal van 2019 verschijnen.

De belangrijkste uitgaven hebben betrekking op instandhoudingswerkzaamheden voor de elektriciteits- en gasnetten en de operationele kosten ten behoeve van alle overige activiteiten. Verder wordt jaarlijks voor meer dan een half miljard euro aan investeringen uitgevoerd, met name ten behoeve van de vervanging en uitbreiding van onze netten en het plaatsen van slimme meters. De investeringen bedragen ongeveer 30% van onze uitgaven. Daarnaast wordt jaarlijks dividend uitgekeerd aan onze aandeelhouders en wordt rente vergoed aan de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening en andere investeerders van vreemd vermogen. De dividend- en rentebetalingen over 2018 bedragen ongeveer 8% van onze totale uitgaven. Tenslotte betalen we precarioheffingen aan gemeenten en vennootschapsbelasting aan de fiscus. Dit is ongeveer 10% van onze uitgaven.

### Kostenbewust en efficiënt werken

Om ook in de toekomst verantwoord te kunnen blijven investeren, zet Alliander in op het omlaag brengen van de kosten. In 2018 zijn we een meerjarig organisatie breed programma gestart om potentiële besparingen in kaart te brengen en blijvend te realiseren. We werken aan het verhogen van het kostenbewustzijn in de hele organisatie door kritisch te sturen op wat écht nodig is om ons werk - met behoud van veiligheid en kwaliteit - te kunnen uitvoeren. Ook kijken we hoe we zo efficiënt mogelijk kunnen werken, zodat we naast kosten besparen ook meer werk aankunnen. Veel initiatieven richten zich dan ook op het eenvoudiger maken van onze organisatie, processen en activiteiten. Daarnaast hebben we in 2018 een vacaturestop ingesteld voor stafafdelingen en ondersteunende diensten, wat geleid heeft tot een afname van indirect personeel, en zijn we terughoudend met inhuur van tijdelijk personeel.

## Winst- en verliesrekening over 2018

Het resultaat na belastingen over 2018 bedraagt € 334 miljoen (2017: € 203 miljoen). De stijging is met name het gevolg van de boekwinst op de verkoop van Allego van € 105 miljoen in 2018.

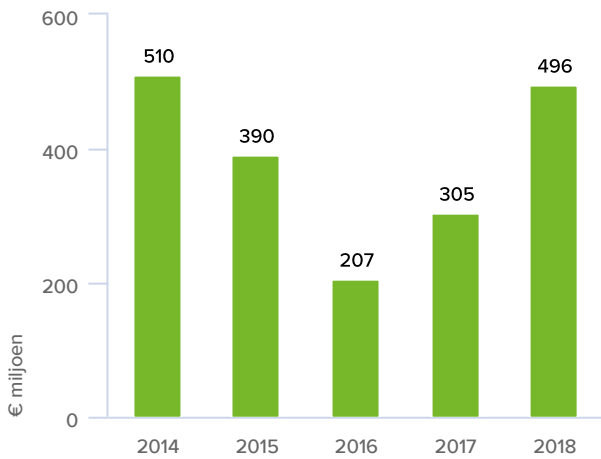
Het resultaat exclusief bijzondere posten bedraagt € 261 miljoen en is hiermee € 55 miljoen hoger in vergelijking met 2017 (€ 206 miljoen). Dit is met name het gevolg van hogere bedrijfsopbrengsten.

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2018 ten opzichte van 2017 gestegen met € 228 miljoen naar € 2.068 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door de boekwinst op de verkoop van Allego (€ 105 miljoen) en door een toename van de gereguleerde omzet als gevolg van een stijging van de gereguleerde tarieven.

De totale bedrijfskosten over 2018 zijn uitgekomen op € 1.572 miljoen en zijn hiermee € 37 miljoen hoger dan in 2017. De stijging is met name het gevolg van hogere kosten voor precario, hogere inkoopkosten ten behoeve van de uitvoering van het werkpakket en hogere afschrijvingslasten. Alliander blijft werken aan het verhogen van effectiviteit en efficiency.

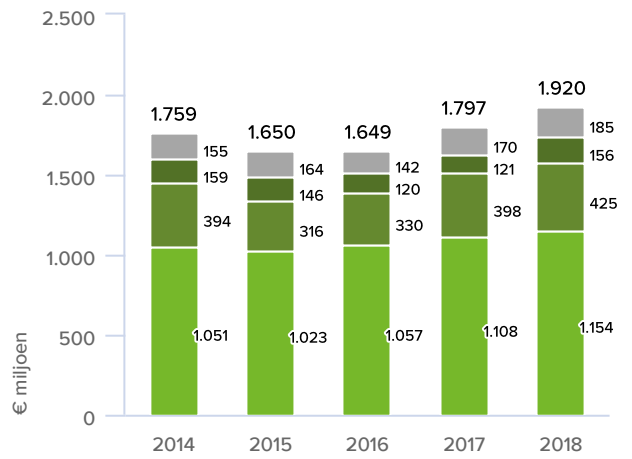
De opvallendste ontwikkelingen in de netto-omzet en kosten zullen hierna in meer detail worden besproken.

### Bedrijfsresultaat



● Bedrijfsresultaat

### Netto-omzet<sup>1</sup>



● Overige omzet  
● Meetdienst  
● Gas  
● Elektriciteit

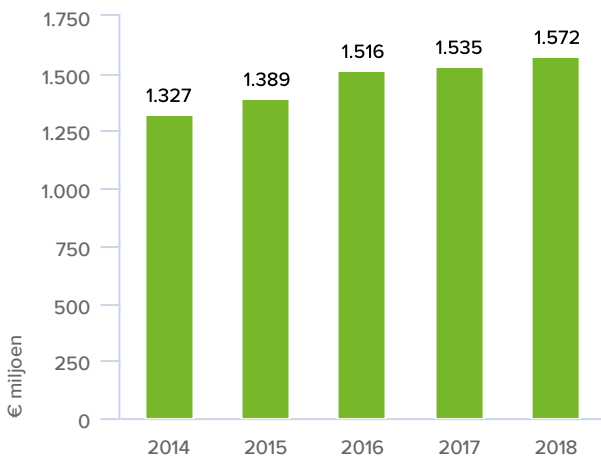
<sup>1</sup> Ten behoeve van de vergelijkbaarheid is in dit overzicht met terugwerkende kracht tot 2014 de netto omzet aangepast als gevolg van de implementatie van IFRS 15.

## Netto-omzet

De netto-omzet over het boekjaar 2018 is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 123 miljoen van € 1.797 miljoen naar € 1.920 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de hogere gereguleerde tarieven (€ 93 miljoen) en een toename van het aantal elektriciteitsaansluitingen (€ 12 miljoen).

Het grootste deel van onze netto-omzet is afkomstig van gereguleerde activiteiten. Daarnaast kent Alliander niet-gereguleerde activiteiten bij onder andere Qirion en Kenter.

### Bedrijfskosten



● Bedrijfskosten

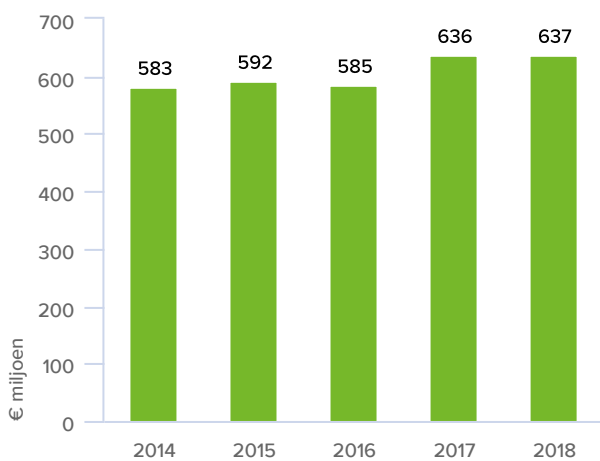
## Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten zijn gestegen van € 1.535 miljoen in 2017 naar € 1.572 miljoen in 2018. De stijging betreft met name het saldo van:

- de kosten voor inhuur van aannemers en materiaalverbruik zijn gestegen met € 22 miljoen als gevolg van het grotere werkpakket dat is gerealiseerd;
- de stijging van de kosten voor personeel met € 1 miljoen. Het aantal externen dat is ingehuurd is in 2018 fors lager dan in 2017. De eigen personeelsformatie is licht afgebouwd, anderzijds is wel sprake van hogere gemiddelde kosten per fte;
- in vergelijking met 2017 zijn er meer investeringswerkzaamheden uitgevoerd. Ten gevolge hiervan stijgt de geactiveerde productie met € 13 miljoen naar € 241 miljoen.
- de stijging van de investeringen leidt ook tot een hogere afschrijvingslast van € 10 miljoen;
- de toename van de precariolast met € 17 miljoen door naheffing van gemeenten uit het voormalig Enexis-gebied.

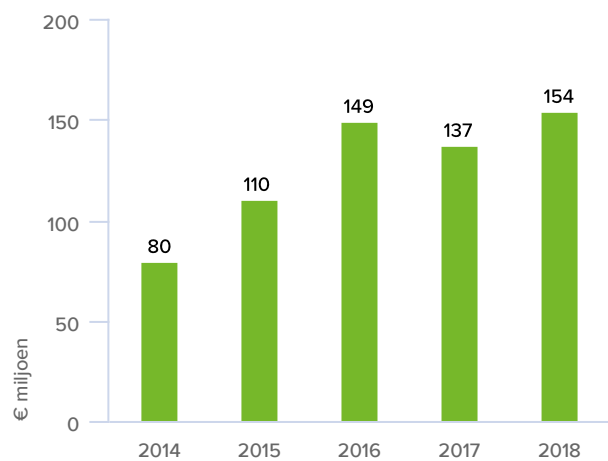
De opvallendste ontwikkelingen in de kosten zullen hierna in meer detail worden besproken.

Personeelskosten (eigen en inhuur)



● Personeelskosten

Precario



● Precario

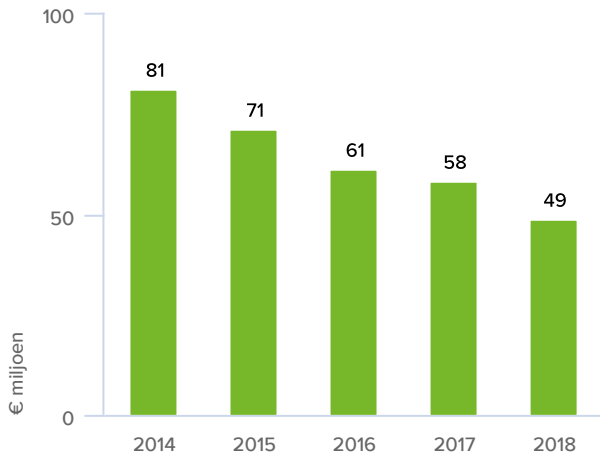
## Personeelskosten

Het totaal van de interne en externe personeelskosten is € 1 miljoen hoger ten opzichte van 2017. Bij Liander is, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt voor technisch geschoold personeel, sprake van een groei van het aantal medewerkers. Deze groei is noodzakelijk vanwege groei van het werkpakket. De eigen personeelsformatie is in totaliteit wel afgenomen; dit betreft voornamelijk een afname van indirect personeel. Mede als gevolg van de nieuwe cao en retentiebonussen is de totale loonsom van de eigen personeelsformatie in 2018 gestegen.

## Precarioheffingen

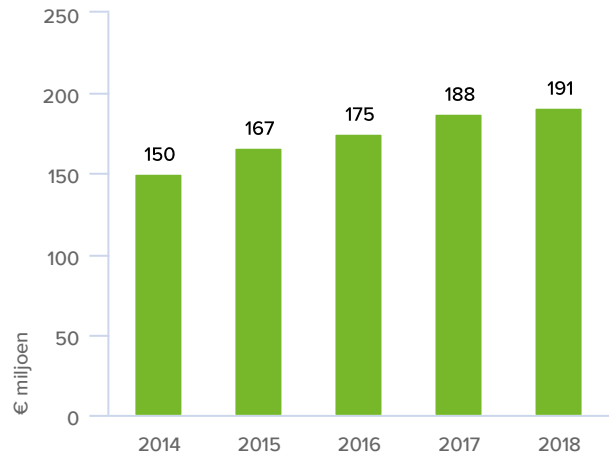
De precarioheffingen zijn ten opzichte van 2017 met € 17 miljoen gestegen naar € 154 miljoen. In voorgaande grafiek is de ontwikkeling van de precarioheffingen van de afgelopen vijf jaar weergegeven. De stijging tot en met 2016 wordt met name veroorzaakt doordat steeds meer gemeenten deze heffing oplegden aan Liander en daarnaast ook de tarieven voor precario zijn gestegen. De daling van de precariolasten in 2017 met € 12 miljoen is met name veroorzaakt door vrijgevallen reserveringen in verband met gewonnen rechtszaken. In 2018 is sprake van een stijging doordat enkele gemeenten in het voormalig Enexis-gebied een naheffing hebben opgelegd.

Kosten netverliezen elektriciteit



● Kosten netverliezen elektriciteit

Kosten transportcapaciteit

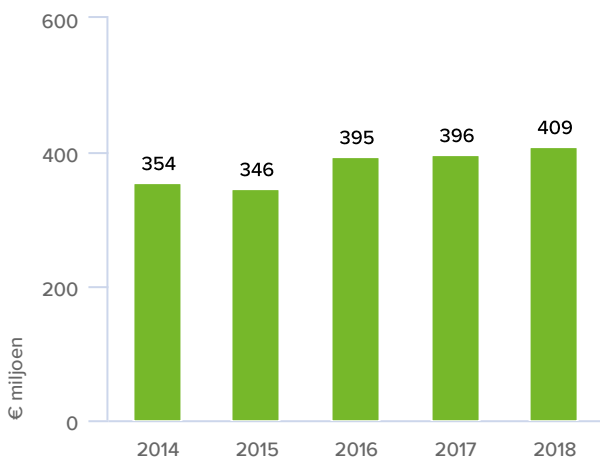


● Kosten transportcapaciteit

## Kosten transportcapaciteit

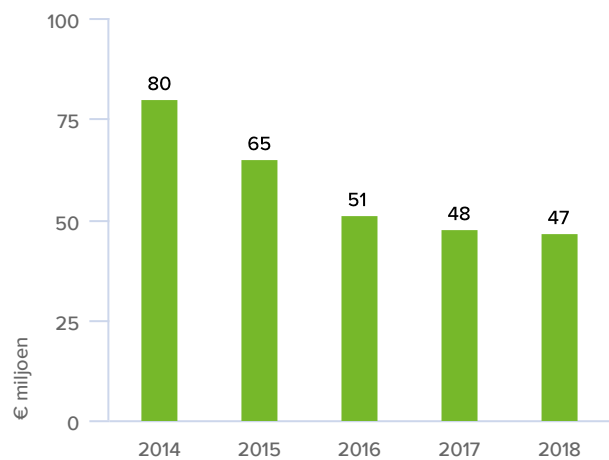
De vanuit netbeheerder TenneT doorbelaste kosten inzake transportcapaciteit zijn in 2018 verder gestegen met € 3 miljoen en bedragen € 191 miljoen (2017: € 188 miljoen). Deze stijging is voornamelijk het gevolg van een toename van de getransporteerde volumes. De kosten voor netverliezen zijn € 9 miljoen lager ten opzichte van 2017 en bedragen € 49 miljoen. Deze lagere kosten worden voornamelijk veroorzaakt door positieve reconciliatieverschillen en door de lagere tarieven waarvoor is ingekocht.

Afschrijvingen



● Afschrijvingen

Rentelasten van derden

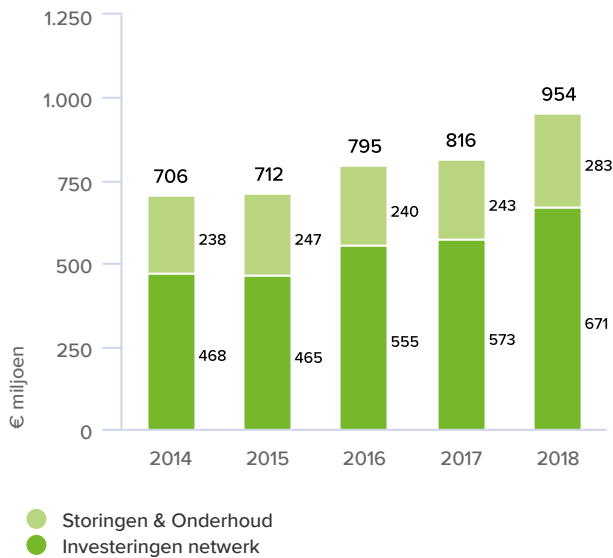


● Rentelasten

## Investerings in en onderhoudskosten van het net

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van de afgelopen vijf jaar opgenomen inzake onderhoudskosten van en investeringen in het net, inclusief de meters. De totale uitgaven in 2018 voor investeringen in en onderhoudskosten van het net bedragen € 954 miljoen en zijn hiermee met € 138 miljoen gestegen ten opzichte van de uitgaven in 2017 (€ 816 miljoen). De stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van het werkpakket. De uitgaven inzake investeringen in warmtenetten zijn eveneens hoger dan in 2017.

Onderhoudskosten van en investeringen in het net



### Dilemma: doelmatig investeren, maar ook tijdig

Netbeheerders worden beoordeeld op de doelmatigheid van hun investeringen. Dit betekent bijvoorbeeld dat Liander bij het nemen van een besluit om te investeren goed kijkt in welke mate de investering nodig is. Door de energietransitie wordt het steeds lastiger te voorspellen waar en wanneer de infrastructuur moet worden uitgebreid. Er zijn bijvoorbeeld veel plannen voor zonnevelden. Alleen velden die een SDE+-subsidie krijgen toegekend, worden ook daadwerkelijk gerealiseerd. Dat gebeurt zodra de subsidie is toegekend binnen een halfjaar. Het verzwaren en uitbreiden van de infrastructuur duurt over het algemeen 1 tot 3 jaar. Om te voorkomen dat de infrastructuur belemmerend gaat zijn voor de energietransitie, is het van belang dat eerder bekend is waar zonnevelden en windparken mogen komen. Netbeheerders en lokale overheden moeten met elkaar energietransitieplannen maken, op basis waarvan de netbeheerder doelmatig kan investeren in zijn netten. De toekenning van subsidie(s) moet hierop aansluiten.

## Afschrijvingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 409 miljoen en zijn hiermee met € 13 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar (2017: € 396 miljoen). Deze stijging is met name het gevolg van het hoge investeringsniveau in de laatste jaren.

De aanleg van energienetten is voor ons een langetermijninvestering, waarbij wij uitgaan van een gebruiksduur van zo'n 40 tot 50 jaar. Nederland heeft als doelstelling om in 2050 klimaatneutraal te zijn en wil dat bereiken door in de komende 35 jaar het aardgas voor ruimteverwarming te vervangen door duurzame warmteoplossingen. De vraag die wij ons dan ook stellen is of en zo ja welk deel van onze gasdistributienetten op de lange termijn van belang blijft voor de distributie van bijvoorbeeld alternatieve gassen. Gezien de huidige gebruiksduren van 40 tot 50 jaar zullen daarnaast de ontwikkelingen in het kader van de warmtetransitie (bijvoorbeeld aardgasloze wijken) er tevens toe leiden dat een deel van de gasnetten voortijdig niet meer zal worden gebruikt. Omtrent de financiële gevolgen hiervan voert toezichthouder ACM overleg met Liander en de andere netbeheerders.

## Rentelasten

De rentelasten zijn in 2018 € 1 miljoen lager dan in 2017 door lagere rentelasten op leningen van derden.

## Resultaat na belastingen van de deelnemingen en joint ventures

Het resultaat na belastingen, deelnemingen en joint ventures bedraagt in 2018 € 3 miljoen (2017: € 9 miljoen). In het resultaat 2017 is begrepen de eenmalige boekwinst van € 12 miljoen op de verkoop van The New Motion.

## 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 2018 zijn per saldo uitgekomen op een bate van € 73 miljoen na belastingen (2017: last € 3 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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Netto-omzet	1.920	1.797	-	-	1.920	1.797
Overige baten	148	43	105	-	43	43
Totaal kosten van inkoop, uitbested werk en operationele kosten	-1.404	-1.367	-3	-4	-1.401	-1.363
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-409	-396	-	-	-409	-396
Geactiveerde eigen productie	241	228	-	-	241	228
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>496</b>	<b>305</b>	<b>102</b>	<b>-4</b>	<b>394</b>	<b>309</b>
Financiële baten/(lasten)	-46	-43	-	-	-46	-43
Resultaat deelnemingen en joint ventures	3	9	-	-	3	9
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>453</b>	<b>271</b>	<b>102</b>	<b>-4</b>	<b>351</b>	<b>275</b>
Belastingen	-119	-68	-29	1	-90	-69
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	334	203	73	-3	261	206
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>334</b>	<b>203</b>	<b>73</b>	<b>-3</b>	<b>261</b>	<b>206</b>

## Overige baten

(2018: € 105 miljoen bate, 2017: nihil)

De bijzondere bate heeft betrekking op de verkoop van dochtermaatschappij Allego in juni 2018.

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

(2018: € 4 miljoen last, 2017: € 4 miljoen last)

De bijzondere last in 2018 bestaat uit een bate ten gevolge van de impact van wijzigingen in de cao van € 5 miljoen en een last van € 9 miljoen als gevolg van organisatieaanpassingen. In 2017 was sprake van een last van € 4 miljoen voor organisatieaanpassingen.

## Belastingen

(2018: € 29 miljoen last, 2017: € 1 miljoen bate)

De last in 2018 is voornamelijk het gevolg van de aanpassing van de belastinglatentie naar aanleiding van de aanpassing van het tarief voor de vennootschapsbelasting (vanaf 2020).

## Analyse per segment

### Algemeen

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

- Netbeheerder Liander
- Overig

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		Overig		Eliminaties		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>								
Externe opbrengsten	1.772	1.681	191	159	-	-	1.963	1.840
Interne opbrengsten	10	5	313	331	-323	-336	-	-
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.782</b>	<b>1.686</b>	<b>504</b>	<b>490</b>	<b>-323</b>	<b>-336</b>	<b>1.963</b>	<b>1.840</b>
<b>Bedrijfskosten</b>								
Bedrijfskosten	1.337	1.313	554	554	-323	-336	1.568	1.531
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>445</b>	<b>373</b>	<b>-50</b>	<b>-64</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>395</b>	<b>309</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, Flevoland en delen van Friesland, Noord-Holland en Zuid-Holland. Liander zorgt voor de aansluiting van klanten op de energie-infrastructuur en voor de distributie naar die klanten van elektriciteit en gas. De bedrijfsopbrengsten over het jaar 2018 zijn ten opzichte van 2017 gestegen met € 96 miljoen naar € 1.782 miljoen. De bedrijfskosten zijn gestegen met € 24 miljoen, met name een gevolg van een stijging van de precariolast, stijging van de kosten voor inkoop en uitbesteed werk en hogere afschrijvingen. Het bedrijfsresultaat is in vergelijking met 2017 € 72 miljoen hoger uitgekomen op € 445 miljoen.

### Overig

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Kenter, Qirion, Stam, Alliander AG, Allego, Firan, nieuwe activiteiten, de service-units en de staven. Alliander maakt in het kader van zijn aandeelhouderschap van zijn deelnemingen zogenaamde "stewardshipkosten" binnen de staven. Deze kosten worden in beginsel niet doorbelast aan de bedrijfsonderdelen. Tot slot worden de investeringen in het kader van de energietransitie in dit segment verantwoord. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2018 zijn ten opzichte van 2017 gestegen met € 32 miljoen naar € 191 miljoen. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2018 bedraagt € 50 miljoen negatief (2017: € 64 miljoen negatief). Deze verbetering wordt met name veroorzaakt door hogere resultaten bij onder andere Kenter, Alliander AG en de deconsolidatie van Allego.



## Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2018 opgenomen.

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2018	31 december 2017
<b>Activa</b>		
Vaste activa	7.790	7.552
Vlottende activa	555	517
<b>Totaal activa</b>	<b>8.345</b>	<b>8.069</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>		
Totaal eigen vermogen	4.129	3.942
Langlopende verplichtingen	3.363	3.393
Kortlopende verplichtingen	853	734
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>8.345</b>	<b>8.069</b>

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2018 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2017. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

### Vaste activa

De vaste activa per 31 december 2018 zijn ten opzichte van 31 december 2017 met € 238 miljoen gestegen. Deze stijging komt met name voort uit hogere investeringen in de netten en meters ten opzichte van de bijbehorende afschrijvingen.

### Vlottende activa

De vlottende activa zijn in vergelijking met de stand per 31 december 2017 gestegen naar € 555 miljoen. De stijging van € 38 miljoen ten opzichte van 2017 is vooral veroorzaakt door een stijging van het saldo liquide middelen. De verkoopopbrengst van Allego is de voornaamste oorzaak voor de positieve kasstroom in 2018.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen per 31 december 2018 is ten opzichte van het niveau per 31 december 2017 met € 187 miljoen gestegen naar € 4.129 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk veroorzaakt door het netto-resultaat over 2018 van € 334 miljoen minus het uitgekeerde dividend in 2018 met betrekking tot het verslagjaar 2017 (€ 92 miljoen). Voor een overzicht van de mutaties wordt verwezen naar noot [12] van de jaarrekening.

### Lang- en kortlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen zijn ten opzichte van 31 december 2017 afgenomen met € 30 miljoen. Deze afname wordt met name veroorzaakt door de aflossing van langlopende leningen.

De kortlopende verplichtingen per 31 december 2018 zijn ten opzichte van de stand ultimo 2017 met bijna € 120 miljoen gestegen naar € 854 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk het gevolg van de aflossingsverplichting op de Euro Medium Term Notes.

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2018.

## Kasstroom

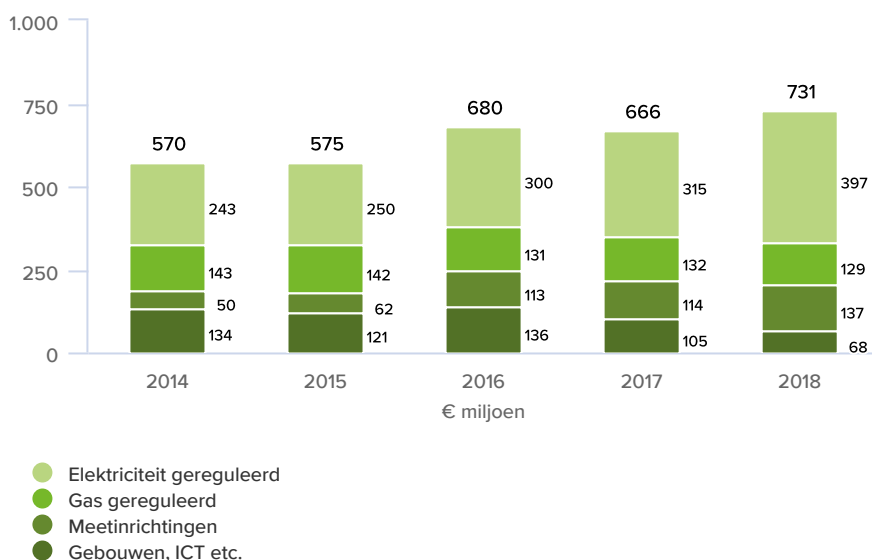
### Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten	638	454
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-496	-549
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-103	148
<b>Totaal kasstroom</b>	<b>39</b>	<b>53</b>

Voor het jaar 2018 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 638 miljoen ten opzichte van € 454 miljoen in 2017. De stijging ten opzichte van 2017 met € 184 miljoen wordt vooral veroorzaakt door een stijging van het bedrijfsresultaat met name als gevolg van de stijging van de gereguleerde tarieven.

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2018 € 496 miljoen en is hiermee € 53 miljoen verbeterd ten opzichte van 2017. Ondanks het hogere investeringsniveau is sprake van een lagere, uitgaande kasstroom. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de positieve kasstroom door de verkoop van Allego. De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2018 € 126 miljoen en zijn hiermee hoger dan in 2017 (€ 96 miljoen).

### Investerings



Ondanks een daling van de investeringen in de gasnetten, zijn de totale investeringen in de afgelopen vijf jaar gestegen met € 161 miljoen, een stijging van 28%. Dit wordt met name veroorzaakt door de toegenomen investeringen in de elektriciteitsnetten en slimme meters. Voorts is de laatste jaren sprake van een stijging van de investeringen in telecomnetwerken (zowel op het gebied van glasvezelnetwerken als mobiele communicatienetwerken voor dataverkeer). Daarnaast was in 2015 en 2016 sprake van investeringen in gebouwen als gevolg van de renovatie van de duurzame en energiezuinige kantoren in Duiven en Arnhem.

Gezien het verschil tussen de kasstroom uit operationele activiteiten en investeringen (€ 142 miljoen positief), de dividenduitkering van € 92 miljoen en de toename van de liquide middelen met € 39 miljoen is geen additionele financiering aangetrokken in 2018. De netto schuldpositie is daardoor stabiel gebleven. De kasstroom uit financieringsactiviteiten van € 103 miljoen negatief bestaat voornamelijk uit het uitgekeerde dividend.

### Vrije kasstroom

De vrije kasstroom over het jaar 2018 is uitgekomen op € 143 miljoen positief ten opzichte van een uitgaande vrije kasstroom over 2017 van € 95 miljoen negatief. De stijging ten opzichte van 2017 wordt met name verklaard door de verkoop van Allego.

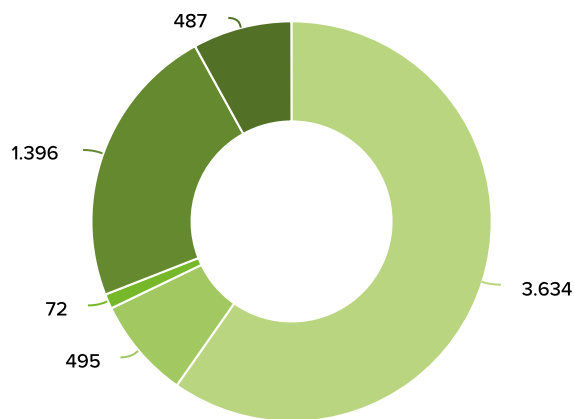
€ miljoen	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten	638	454
Kasstroom uit verkoop Allego/Verkoop HS-net	110	7
(Des-)investeringen in vaste activa	-731	-652
Bijdrage investeringen van derden	126	96
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>143</b>	<b>-95</b>

## Financiële positie

### Kapitaalstructuur

Voor de financiering van de instandhouding en uitbreiding van de energienetten en de overige activiteiten worden verschillende instrumenten gebruikt. Alliander is daarbij afhankelijk van zijn aandeelhouders, institutionele beleggers en banken. Kredietbeoordelaars beoordelen Alliander op kredietwaardigheid door het toekennen van een publieke credit rating. De kapitalisatie van Alliander ultimo 2018 ziet er als volgt uit:

#### Kapitaalstructuur

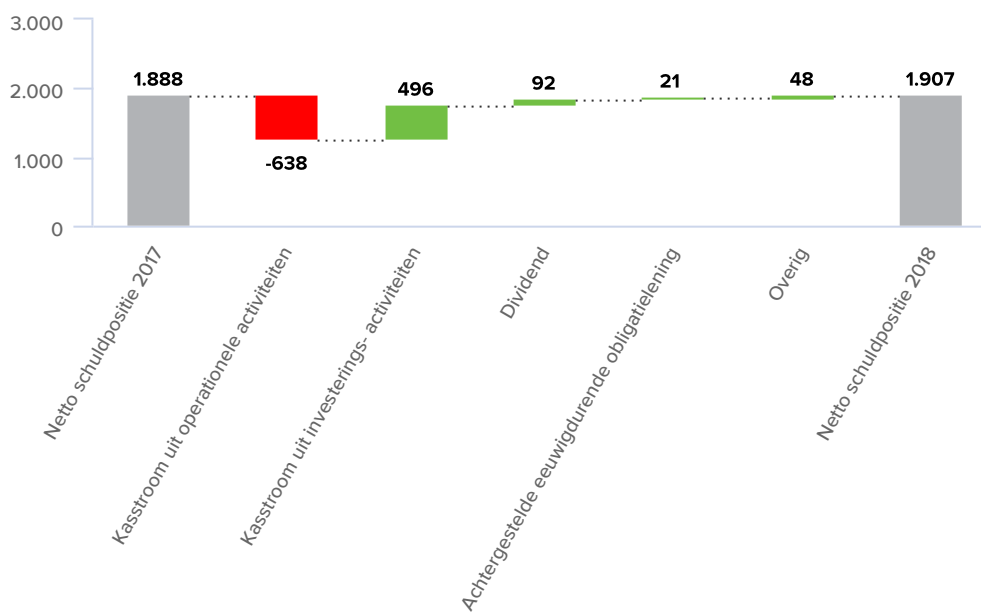


- Eigen vermogen: 3.634
- Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening: 495
- Achtergestelde leningen: 72
- Euro Medium Term Notes: 1.396
- Overig: 487

Uit de kapitaalstructuur blijkt dat de financiering van Alliander voor 60% uit eigen vermogen bestaat. Het eigen vermogen wordt door de aandeelhouders verstrekt en neemt toe door de gedeeltelijke inhouding van het jaarlijkse nettoresultaat. 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 privaat 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 schuldpapier 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. Hiernaast heeft Alliander een leningsovereenkomst met de Europese Investeringsbank (EIB) afgesloten. 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.

Hieronder is de ontwikkeling van de nettoschuldpositie gedurende het jaar 2018 opgenomen.

## Ontwikkeling nettoschuldpositie



De nettoschuldpositie is redelijk stabiel gebleven en bedraagt € 1.907 miljoen (31 december 2017: € 1.888 miljoen).

## Nettoschuldpositie

## Nettoschuldpositie

€ miljoen	31 december 2018	31 december 2017
Langlopende financiële verplichtingen	1.475	1.553
Kortlopende financiële verplichtingen	321	231
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	159	150
<b>Brutoschuldpositie</b>	<b>1.955</b>	<b>1.934</b>
Liquide middelen	140	101
Beleggingen die dienen ter dekking van leaseverplichtingen uit hoofde van cross border leases	156	193
<b>Totaal liquide middelen en beleggingen</b>	<b>296</b>	<b>294</b>
<b>Nettoschuldpositie volgens de Jaarrekening (IFRS)</b>	<b>1.659</b>	<b>1.640</b>
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	248	248
<b>Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander</b>	<b>1.907</b>	<b>1.888</b>

## Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

## Onze duurzame prestaties

In het verslagjaar 2018 hebben we grote sprongen gemaakt met onze duurzame resultaten. We zagen de effecten van een goede inbedding van onze maatschappelijke programma's. We voldeden aan de afgesproken koers naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023: we zijn bijna halverwege. Daarnaast hebben we verbinding gelegd tussen enerzijds onze goede resultaten op de circulaire economie en anderzijds kostenbesparingen, waarbij meer hergebruik leidt tot lagere kosten. Ook werken we met andere infrabeheerders aan de verduurzaming van Nederland. We hebben een start gemaakt met duurzame opwek op rijksgronden, op een voor netbeheerders verantwoorde wijze.

### Aandachtsvelden

In ons maatschappelijk presteren werken we aan drie aandachtsvelden:

- We leveren een bijdrage aan de energietransitie door alle klanten onder gelijke condities toegang te geven tot duurzame energie.
- Als grote werkgever nemen wij onze verantwoordelijkheid voor een sociale en inclusieve organisatie. Een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering is een inclusieve bedrijfsvoering waarin iedereen een kans krijgt en waar alle talenten worden benut. We sturen actief op diversiteit en inclusie in ons medewerkersbeleid, zoals bij werving en selectie, opleiden en ontwikkelen.
- Wij hebben een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering waarvoor wij samenwerken met partners in onze ketens.

### Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023

Alliander heeft als streven om in 2023 een klimaatneutrale bedrijfsvoering te hebben. Dat wil zeggen dat in 2023 per saldo geen CO<sub>2</sub> door Alliander wordt uitgestoten door onze netactiviteiten, kantoren en voertuigen. Met ons programma gericht op vermindering en vergroening van de CO<sub>2</sub>-emissies werken we stap voor stap aan een duurzamere bedrijfsvoering. Impactvolle maatregelen waren de verdere aanscherping van ons mobiliteitsbeleid en de versnelde vergroening van onze totale voetafdruk.

Alliander heeft een substantiële CO<sub>2</sub>-voetafdruk van 288 kiloton over 2018. In 2018 is de uitstoot van CO<sub>2</sub> ten opzichte van het jaar ervoor met 128 kiloton gedaald. Dit is een daling van circa 31%. Het effect van ons vergroeningsbeleid is voor het derde jaar op rij duidelijk zichtbaar. De netto-uitstoot is de afgelopen jaren mede sterk gedaald door het vergroenen van de gebouwen en van een deel van de netverliezen en de mobiliteit. De bruto-uitstoot is ook gedaald door de vervanging van de grijs gietijzeren gasleidingen en door de inkoop van groene stroom ten behoeve van de netverliezen.

#### Uitstoot door net- en lekverliezen

Onze bruto voetafdruk wordt voor 94% veroorzaakt door net- en lekverliezen, die grotendeels ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas. De netverliezen kostten ons in 2018 circa € 49 miljoen en zijn in beperkte mate te beïnvloeden. Niettemin proberen we elk jaar zowel onze technische als administratieve netverliezen te verminderen.

#### Technische netverliezen

In 2018 is de absolute omvang van de technische netverliezen met 1,5% gedaald ten opzichte van 2017. De technische netverliezen hangen sterk samen met de economische ontwikkelingen: een groeiende economie leidt tot meer transport van elektriciteit en gas en tot meer netverlies. Het reductieprogramma voor technisch netverlies blijft onverminderd van kracht. Het richt zich op besparende maatregelen op onze stations en een betere dagelijkse besturing van het net. Daarnaast vervangen we elk jaar een deel van onze grijs-gietijzeren gasleidingen met het oog op veiligheid en verminderen van gaslekkages.

#### Administratieve netverliezen

Onze administratieve netverliezen zijn in absolute omvang sterk gedaald ten opzichte van 2017. Administratieve netverliezen ontstaan onder meer door fraude door het illegaal aftappen van energie door bijvoorbeeld hennepkwekerijen. Voor het opsporen van fraude zijn we mede afhankelijk van de focus en inzet van politie en justitie met wie we samenwerkingsafspraken hebben. Het digitaliseren van onze netten ondersteunt het opsporen van energiefraude. We werkten in 2018 verder aan de verbetering van het opsporen van fraude en het innen van openstaande bedragen.

## Vergroenen van netverliezen met duurzaam opgewekte energie

Het 'vergroenen' van de inkoop van zogenaamde netverliezen levert een belangrijke bijdrage aan het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Alliander vergroent zijn netverliezen met behulp van opwek van additionele duurzame energie in Nederland. Wij hebben bewust de keuze gemaakt om de inkoop van onze netverliezen stapsgewijs te verleggen naar stroom uit nieuwe investeringen in hernieuwbare bronnen in Nederland. Hiermee bereiken we dat ons netverlies CO<sub>2</sub>-arm wordt én ondersteunen we de doelstellingen voor duurzame energieopwekking in Nederland. In 2018 hebben wij 187 kiloton van onze totale netverliezen vergroend met Garanties van Oorsprong (GvO's).

### Alliander vergroent netverlies met nieuw GvO-contract

In 2018 hebben we opdracht gegeven voor de aankoop van nieuwe GvO's van de in ontwikkeling zijnde windparken Borssele III en IV. Windparkeigenaar Shell Energy Europe Ltd neemt zelf 50% van de door Borssele III en IV gegenereerde energie af, van waaruit het GvO's kan aanbieden aan onder meer Liander. Het nieuwe tienjarige contract draagt bij aan het verduurzamen van onze netverliezen. Liander vergroent op deze manier momenteel circa 40% van de netverliezen. Met het nieuwe contract wordt vanaf 2021 nog eens 11 tot 14% procent vergroend.

## Uitstoot gebouwen en mobiliteit

Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot door gebruik van kantoren en gebouwen is stabiel gebleven als we corrigeren voor graaddagen. Door toevoeging van technische locaties is het totale aardgasverbruik van gebouwen per saldo gestegen. Onze CO<sub>2</sub>-uitstoot voor gebouwen steeg navenant ten opzichte van 2017. De resterende uitstoot is vergroend. Verder hebben we in 2018 afgesproken dat we onze huurlocatie aan de Basisweg in Amsterdam ook duurzaam gaan herontwikkelen, waarbij wij ons huurcontract in lijn met onze principes hebben verlengd.

Ondanks meer gereden kilometers door een groter werkpakket, daalde onze CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit licht met 4,4% ten opzichte van 2017. Dat komt onder meer doordat we in 2018 voor woon-werkverkeer een nieuw mobiliteitsprogramma hebben geïntroduceerd. Het vergoedingstelsel is gewijzigd om CO<sub>2</sub>-neutraal reizen aan te moedigen. Ook hebben we de uitstootnorm voor CO<sub>2</sub> en stikstof voor leaseauto's aangescherpt, zijn dieselvarianten uit het assortiment gehaald en hebben we elektrisch rijden nog toegankelijker gemaakt. Leaserijders kunnen gebruikmaken van een NS-kaart om gebruik van openbaar vervoer te stimuleren.

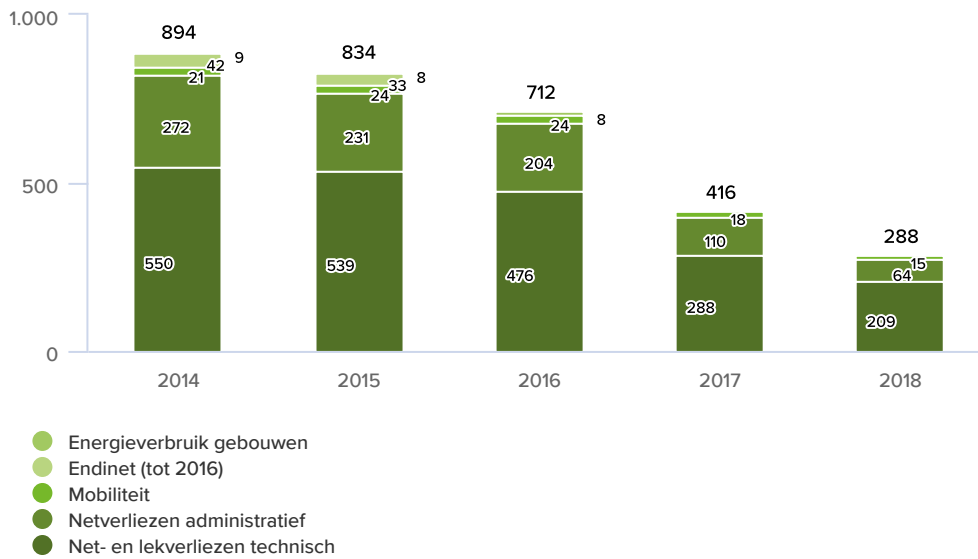
We investeerden in 2018 wederom in een efficiënter dienstwagenpark: dienstbussen werden uitgerust met een snelheidsbegrenzer (Ecodrive). Bijzonder is de introductie van elektrische dienstbussen in de regio Amsterdam. Onze intentie is om meer elektrische bussen aan ons wagenpark toe te voegen. Ook kozen we een nieuwe leverancier voor lease- en dienstauto's. Onderdeel van de aanbesteding was verduurzaming van het wagenpark. Hierbij is rekening gehouden met aspecten zoals betaalbaarheid en keuzevrijheid. Een van de vereisten binnen de aanbesteding voor dienstauto's was om de inrichting van de dienstauto's te hergebruiken in de nieuwe dienstauto. Dat wat niet hergebruikt kan worden, krijgt een tweede leven of wordt verantwoord afgevoerd.

## Liander rijdt met elektrische dienstbussen



Sinds april 2018 rijdt een aantal monteurs van Liander in de omgeving van Amsterdam en Alkmaar in een elektrische bus. De bussen zijn efficiënt ingericht en hebben een grote actieradius. Binnen twee uur is bovendien de accu opgeladen. Hiervoor kunnen de monteurs de laadpaal gebruiken die bij hun huis is geplaatst. Liander leest de bussen in het kader van het programma 'Meer met minder' dat zorgt voor de verduurzaming van het wagenpark. Eerder al werden onze bussen uitgerust met de Ecodrive, een intelligente stimulator die zuinig, duurzaam rijgedrag bevordert. Hiermee reduceren we de CO<sub>2</sub>-uitstoot door mobiliteit met elf procent.

### CO<sub>2</sub>-uitstoot van Alliander<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Voor 2018 is CO<sub>2</sub>-uitstoot berekend volgens een nieuwe methodiek. In deze methodiek wordt een lagere coëfficiënt voor de inkoop netverliezen bij EDF en DONG gehanteerd. Oorspronkelijk was deze coëfficiënt niet bekend, waardoor een gemiddelde (handelsmix) werd aangenomen. Voor 2017 is met terugwerkende kracht een vergelijkbaar cijfer opgenomen volgens deze nieuwe methodiek.

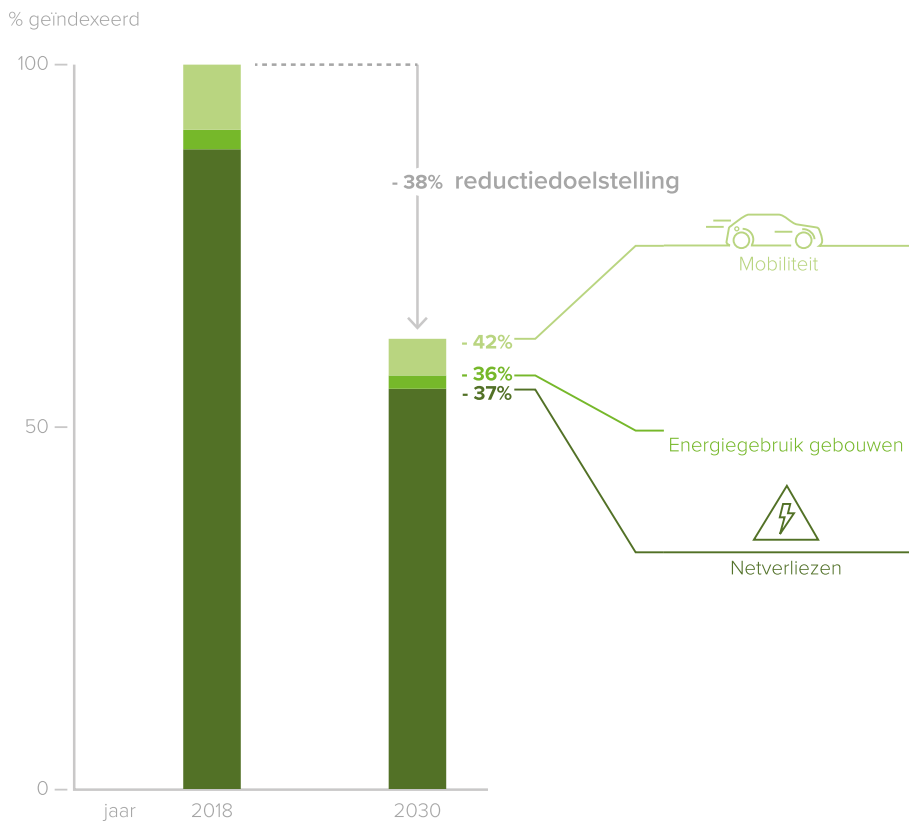
### De hoogste trede op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder

Onze CO<sub>2</sub>-aanpak en werkwijze zijn extern getoetst aan de hand van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Certificering op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder is een bewijs van inzicht in de eigen voetafdruk (niveau 1), de mogelijke reductiemaatregelen (niveau 2), de competentie om deze maatregelen ook echt uit te voeren (niveau 3), inzichten transparant te maken (niveau 4) en met ketenpartners innovaties te initiëren (niveau 5). De CO<sub>2</sub>-prestatieladder wordt vaak gebruikt als gunningscriterium bij aanbestedingen. In 2018 hebben we niveau 5 van de ladder behouden. Dit betekent dat we over de CO<sub>2</sub>-inventaris van onze A-leveranciers beschikken, we de doelstellingen op niveau 3 en 4 hebben gehaald en we ons publiek committeren aan het CO<sub>2</sub>-reductieprogramma van de overheid. We zijn trots op deze stap, maar om te blijven excelleren op de CO<sub>2</sub>-prestatieladder is het van essentieel belang dat we de keten blijven betrekken en ook onze leveranciers uitdagen de uitstoot terug te dringen.

### Scientific Based Target

We hebben recent opnieuw laten vaststellen dat ons CO<sub>2</sub>-beleid voldoet aan het gevraagde reductietempo van het Parijs-akkoord; de zogenaamde Scientific Based Target (SBT). De SBT is gebaseerd op het behalen van de IPCC-doelstelling 'Well below 2°C' in 2050. Deze doelstelling kan worden omgerekend naar de maximale CO<sub>2</sub>-uitstoot per sector (landbouw, industrie, energie et cetera) en naar de maximale CO<sub>2</sub>-uitstoot per bedrijf. Dit heet de Sectoral Decarbonization Approach.

Voor Alliander betekent dit concreet dat we in totaal circa 38% CO<sub>2</sub> moeten reduceren voor 2030. Voor het thema mobiliteit blijven we iets achter. Voor het geheel voldoen we, met ons beleid voor klimaatneutraal in 2023 en met de geboekte resultaten, ruim aan de SBT-doelstelling. Het onderzoek bevestigt de koers die we als bedrijf voor onze klimaatgerelateerde emissies hebben vastgesteld.



## Ketensamenwerking: energie op rijksgronden

In Nederland ligt nog groot onbenut potentieel voor het opwekken van duurzame energie op onze rijksgronden; gebieden langs water- en snelwegen, baggerdepots, meren en landerijen rond technische stations. Door samenwerking in de coalitie Groene Netten ontdekten we dat dit totaal potentieel Nederland kan helpen aan een hoger groeitempo op duurzame energie, zelfs tot een verdubbeling van het huidige aandeel aan duurzame energie.

In 2018 heeft het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat officieel opdracht gegeven tot het project Energie op Rijksgronden (voorheen Petaplan) waarbij aan de hand van tien pilots wordt geleerd hoe dit potentieel benut kan worden. Alliander neemt deel aan de Stuurgroep Energie op rijksgronden om de belangen van zorgvuldig netbeheer te behartigen; alles wat wordt opgewekt moet ook op tijd kunnen worden aangesloten. Hiermee zetten we een stap in vergaande samenwerking om de energietransitie in goede banen te leiden.

Alliander is een van de initiatiefnemers van het platform Groene Netten bestaande uit diverse nationale infrabeheerders. Binnen Groene Netten wordt gewerkt aan een klimaatneutrale en circulaire nationale infrasector. De partners van Groene Netten (Alliander, Enexis, Gasunie, ProRail, KPN, Stedin, TenneT en Rijkswaterstaat) ondertekenden tijdens het jaarlijkse Springtij-evenement op Terschelling een ambitieverklaring voor samenwerking op gebied van Impactmeten en Sustainable Development Goals.



## Klimaatrisico's en adaptatie

Alliander is aangesloten bij het Deltaprogramma. Op initiatief en onder leiding van de Nederlandse overheid worden in dit plan risico's van klimaatverandering op nationale schaal besproken en wordt de aanpak gecoördineerd. Effecten en risico's worden beoordeeld en acties zijn gericht op adaptatie en beheersing door onze crisis- en calamiteitenorganisatie. Voor bestaande en geplande bedrijfsmiddelen vindt evaluatie plaats van de risico's van onder meer overstroming, natuurbrand en stormen. De aandacht voor de energietransitie en het beleid voor een duurzame bedrijfsvoering zijn gericht op actieve beperking van emissies en op een duurzame energievoorziening.

### Het duurzaamste schakelstation van Nederland



In Groenlo verrijst het duurzaamste schakelstation van Nederland. Hiervoor hebben Alliander en de aannemer in augustus een contract ondertekend. Het station is op verschillende manieren duurzaam. In het station wordt het gebruik van grondstoffen beperkt door op een natuurlijke manier te koelen en door hergebruik van materiaal. Skelet en buitenwanden worden gemaakt van hout. Op het dak liggen zonnepanelen die het station volledig van energie voorzien.

## Invulling geven aan ketenverantwoordelijkheid met partners

Een aanzienlijk deel van onze maatschappelijke prestatie realiseren we in samenwerking met zakenpartners. We sturen op verantwoord ondernemen in de waarde- en productketens waarin we door onze financiële bestedingen of door het bestaan van specifieke risico's impact hebben. Ons inkoopbeleid is gericht op de duurzaamheidspijlers van Alliander: toegang tot schone en betaalbare energie, klimaat, grondstoffen en inclusief werkgeverschap.

## Een duurzame relatie met onze leveranciers

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 900 miljoen zijn we een grote inkoper van producten en diensten in Nederland. Samen met onze leveranciers kunnen we een grote bijdrage leveren aan duurzaamheid. In onze aanbestedingscriteria is duurzaam inkopen een integraal onderdeel. We hebben hierin bepalingen opgenomen over mensenrechten, arbeidsomstandigheden, grondstoffengebruik, recycling en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Alliander eist dat werkzaamheden voldoen aan specifieke protocollen en voorschriften voor veiligheid bij werken aan gas en elektriciteit zoals VIAG en BEI. Medewerkers van aannemers moeten hier aan voldoen.

Alle gecontracteerde leveranciers van Alliander committeren zich aan de 'Alliander Gedragscode Leveranciers'. Deze richtlijn is gebaseerd op OESO-richtlijnen en stelt eisen aan het ethisch en eerlijk zakendoen van leveranciers en hun toeleveranciers en fabrikanten. Bij overtreding van de code kunnen we sancties opleggen, zoals beëindiging van het contract, het tijdelijk staken van werkzaamheden al dan niet met ingebrekestelling.

### Negentien leveranciersaudits uitgevoerd

In 2018 zijn negentien audits uitgevoerd naar de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. In het verslagjaar zijn geen kritische tekortkomingen over genoemde thema's bij onze leveranciers gerapporteerd. In de audits wordt de naleving van de Gedragscode besproken. Ook naleving van ketenaspecten en de opvolging van eventuele bespreekpunten is onderdeel van de auditrapporten. Naast de gebruikelijke controle op kwaliteit en product kijken we naar MVO-elementen zoals naleving van universele mensenrechten, arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu. Uitbesteding, investeringen en productie in andere landen betekenen soms een verhoogd risico voor erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu. Ongewild kan een organisatie betrokken raken bij discutabele omstandigheden zoals bijvoorbeeld kinderarbeid. Naast toetsing vooraf voeren we bij contractpartijen ook audits uit op locatie. Bevindingen worden gedeeld met de leverancier. De opvolging wordt aansluitend periodiek besproken en is onderdeel van een eventuele volgende audit. Bij gebleken nalatigheid of overtreding van de afspraken beëindigen we de relatie of leggen we andere sancties op overeenkomstig het contract en de Alliander Gedragscode voor Leveranciers. In geval van schade of risico's communiceren wij met onze stakeholders, verrichten onderzoek en treffen tijdelijke of structurele maatregelen. Over de voortgang onderhouden wij contact met betrokken en informeren wij hen.

## CO<sub>2</sub> meten in de keten

Inkoop werkte in 2018 samen met een externe partij aan een model waarmee op een zo objectief mogelijke manier CO<sub>2</sub>-uitstoot in de keten en bij leveranciers kan worden gemeten. Door dit inzicht kunnen we inkoopcategorieën segmenteren op basis van CO<sub>2</sub>-emissies en het beïnvloedingspotentieel van Alliander op de leveranciers. We kijken vanuit de keten en kunnen focus aanbrengen waar we de grootste impact kunnen maken. Bijvoorbeeld in de aanschaf van plotters en printers. Door de huidige printers langer in te zetten besparen we op CO<sub>2</sub>-uitstoot bij productie en op de aanschafkosten van nieuwe printers.

## Circulaire bedrijfsvoering

Als netbeheerder maken we gebruik van grote hoeveelheden materialen en indirect van grondstoffen. Het is onze verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk met onze materiaalbehoefte om te gaan. We streven er dan ook naar in 2020 minimaal veertig procent van onze primaire assets circulair in te kopen. Dat betekent dat alle grondstoffen die we gebruiken, terugkomen in de kringloop en er niets verloren gaat. Om hier invulling aan te geven sturen we op vier stromen:

- We maken optimaal gebruik van de spullen die we al hebben.
- We kopen onze belangrijkste materialen zo circulair mogelijk in.
- We voorkomen het verspillen van grondstoffen in onze operatie.
- We recycleren het overgebleven afval 100% hoogwaardig.

Circulair inkopen vraagt intensieve samenwerking met onze leveranciers. Om ons beleid kracht bij te zetten zijn wij een van de eerste twintig ondertekenaars van de Green Deal Circulair Inkopen. Doel is door het starten van circulaire inkooptrajecten van elkaars ervaringen te leren en circulair inkopen te versnellen. Met de deelname van meer dan zestig partijen ontstaat er veel kennis en ervaring. Alliander levert een stevige bijdrage aan deze doelstellingen, onder meer met bedrijfsveilige kleding, transformatoren, herontwikkeling kantoren, koffiebekers, meubilair en fair meters.

Sinds een paar jaar hebben we circulair inkopen geïntegreerd in onze inkoopprocessen. Per kwartaal rapporteren we over het percentage circulair ingekocht en het percentage recycling. Er is een heldere roadmap voor het bereiken van onze doelstelling. Het aandeel circulair ligt eind 2018 rond de 16,5%. Dit is met name te danken aan de eerste grondstofpaspoorten voor onze kabels waaruit blijkt dat deze deels uit gerecycled materiaal bestaan en goed recyclebaar zijn. In 2018 zijn de eerste 'circulaire' kabels, met een percentage recyclelaar en volledig recyclebaar, in Nederland gelegd.

### Dilemma: transparantie in de keten

Het doel van Alliander is om steeds meer van de primaire assets circulair in te kopen. In 2018 is 16,5% van onze primaire assets circulair ingekocht. In het afgelopen jaar is gebleken dat in de afweging van kosten en kwaliteit in een transparante Europese aanbesteding, de doelstelling van recyclebaar materiaal geen stand hield. Dit dilemma kan alleen door investeringen in de hergebruikketen worden opgelost. Alliander stimuleert leveranciers om hierop in te zetten.

Ook blijkt dat beschikbaarheid van informatie over hergebruik nog geen gemeengoed is. Productie draait grotendeels op nieuwe grondstoffen die in lagelonenlanden onder vaak slechte arbeidsomstandigheden worden gedolven. Daarbij is de verkrijgbaarheid van hergebruikt materiaal een probleem en zijn de kosten vaak hoger. Alliander oefent druk uit om meer transparantie te geven over materiaalafkomst en hergebruik.

## Optimaal gebruiken wat er is: herinzet

In 2018 hebben we het programma Herinzet met succes uitgevoerd. Zo hebben we 208 oude trafo's gedemonteerd en hiervan 192 opnieuw ingezet. We zijn ook bezig om onze 'grijze voorraad' (retour gekomen en ongebruikte materialen) beter te inventariseren, te controleren op kwaliteit en via een interne marktplaats opnieuw aan te bieden. Bij excellent netbeheer past het efficiënt benutten van al het materiaal, geheel ook in lijn met de principes van de circulaire economie. Alle infrabeheerders zijn zoekende hoe zij verspilling kunnen minimaliseren.

## Fair Meters geplaatst

In 2018 is een lange onderzoeksperiode afgesloten met de daadwerkelijk oplevering van een slimme meter met onder meer een grondstofpaspoort, 35% minder metaal, 25% minder plastics en deels gebruik van gerecycled plastic. Voor zover we de keten kunnen overzien, is gebruik van conflictmineralen uitgesloten. Een van de twee leveranciers, Iskraemeco, ontving voor haar inspanningen op de Fair Meters in 2018 een duurzame innovatieprijs in het land van herkomst (Slovenië).

## Grondstoffenpaspoort

Via grondstoffenpaspoorten hebben we voor 33% van onze inkopen goed inzicht over de herkomst. Binnen de coalitie Groene Netten delen de coalitieleden hun ervaringen met grondstoffenpaspoorten. De intentie is om in 2020 het grondstoffenpaspoort standaard mee te nemen in elke uitvraag.

## Duurzame afspraken maken met leveranciers is mogelijk

Duurzame afspraken met leveranciers zijn mogelijk: zo sloten we een achtjarige overeenkomst voor de levering van vermogenstransformatoren. Hierin wordt opnieuw gebruik gemaakt van eerder gebruikte olie. Daarnaast hebben we met de leveranciers een plan van aanpak opgesteld om de komende jaren samen te werken aan verdere verduurzaming van de transformator.

De netverliezen van deze aanbestede transformatoren zijn zo'n tien procent lager dan die van onze huidige transformatoren. Dit levert bij het huidige bestelvolume en belasting van de transformatoren een behoorlijke vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot op en een kostenbesparing van € 1,2 miljoen over een economische levensduur van veertig jaar.

Bij de recente aanbesteding van laag- en middenspanningskabels, is extra aandacht besteed aan het ontwikkelen van een circulaire kabel. De leveranciers hebben daarop met hun ontwerpen geanticipeerd.

### Impactcasus: de impact van herinzet van transformatoren in onze energienetwerken

**In deze casus hebben we onderzocht wat de financiële en natuurlijke impact is als we componenten uit onze netten hergebruiken in plaats van het inzetten van geheel nieuwe transformatoren. Deze bleken positief, al levert de inzet van gebruikte componenten in de casus wel meer netverlies op.**

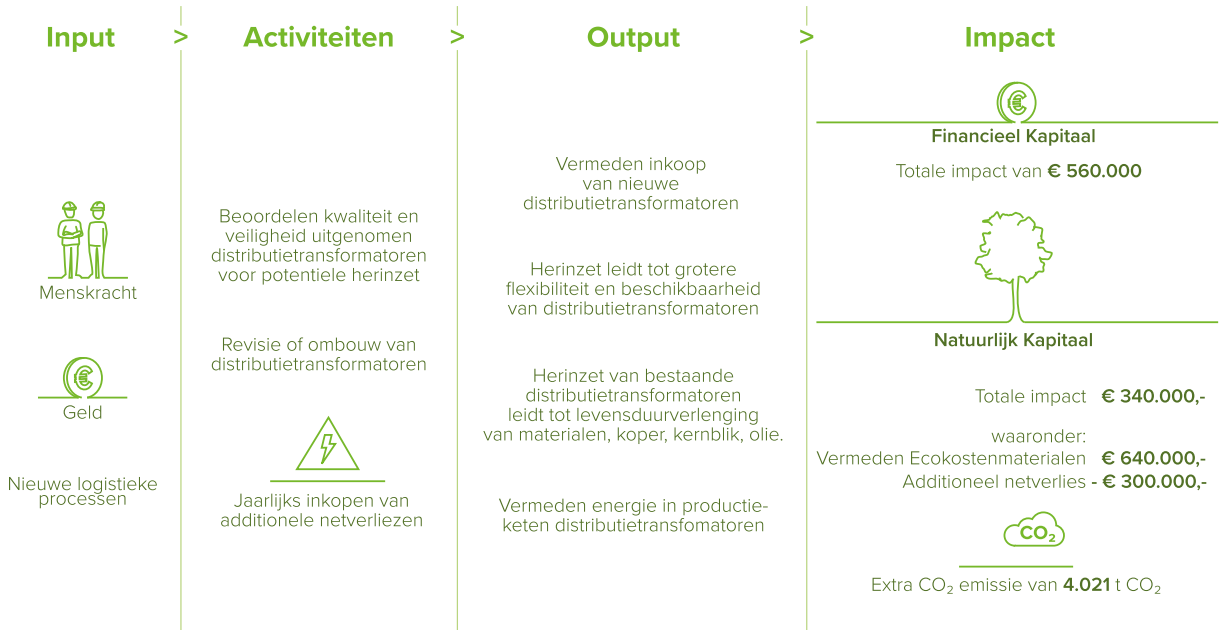
Het doel van het herinzetprogramma is om de waarde van onze netcomponenten optimaal te benutten. Onze energienetwerken zijn opgebouwd uit een veelheid aan componenten. Transformatoren zetten elektrische stroom om naar het gewenste spanningsniveau. Als netbeheerder borgen we dat de netspanning steeds binnen de afgesproken normen blijft. Transformatoren hebben in de regel een lange levensduur, gemiddeld veertig jaar. Bij projecten, periodiek onderhoud en bij werkzaamheden in opdracht van derden komen transformatoren uit het netwerk terug. Onze technici inventariseren, testen en beoordelen de transformatoren op tal van aspecten. We zorgen er samen met leveranciers voor dat de transformatoren weer klaar zijn om in het net te kunnen worden teruggeplaatst. Kwaliteit en veiligheid staan hierbij voorop. Door actief te sturen op een verlengde levensduur kunnen transformatoren ook na afloop van de geplande levensduur, onder condities, opnieuw worden ingezet.

#### Herinzet programma

Er vallen meerdere typen netcomponenten onder het programma Herinzet. We doen zo ervaring op met procesvoering en gedrag dat noodzakelijk is voor levensduurverlenging. Vervolgens worden deze activiteiten als een standaardproces ingebed. Als deel van het programma is de impact berekend van het inzetten van distributietransformatoren van verschillende leeftijden ten opzichte van de inzet van geheel nieuwe distributietransformatoren.

In deze casus is de impact op financieel en natuurlijk kapitaal berekend van het opnieuw inzetten van distributietransformatoren. De transformatoren van vóór 1970 worden volgens dit beleid niet heringezet. De gemiddelde leeftijd van de transformatoren bij herinzet bedraagt 24 jaar. Voor de casus zijn de impacts berekend over een periode van 40 jaar tegen netto contante waarde.

De impact op financieel kapitaal is positief en bedraagt € 563.000. Vermeden investeringen in nieuwe transformatoren en verrekening van kosten voor herinzet zoals onderhouds-, en logistieke kosten leveren dus geld op. De kortere doorlooptijd voor herinzet van transformatoren draagt bij aan de bedrijfsvoering. De berekende impact op natuurlijk kapitaal is eveneens positief en bedraagt totaal € 338.000. De vermeden bouw van nieuwe transformatoren vermindert ecologische schade in de productieketen. De vermeden ecokosten van koper, kernblik en olie zijn positief en bedragen € 639.000. Echter de herinzet van transformatoren zorgt door een geringere efficiëntie ten opzichte van nieuwe transformatoren voor een groter energieverlies tijdens de levensduur. Dit netverlies leidt tot een nadelige impact van 4.500 ton CO<sub>2</sub>. Alliander vergroende in 2018 40% van de netverliezen. De vergroening compenseert ten dele deze nadelige impact. Herinzet levert echter ook een besparing van ecokosten gelijk aan 500 ton CO<sub>2</sub> op in de productieketen van nieuwe transformatoren. In totaal is sprake van een positieve impact op natuurlijk kapitaal omdat de vermeden materialen en grondstoffen geen ecologische kosten tot gevolg hebben.



Berekend op basis van 40 jaar levensduur

# Wat hebben we geleerd?

Alliander streeft ernaar zo goed mogelijk invulling te geven aan zijn taken en activiteiten. Toch zijn er incidenten, ontwikkelingen en gebeurtenissen die ervoor zorgen dat onze dagelijkse praktijk anders loopt dan verwacht. Daar willen we van leren om de kwaliteit van onze organisatie te blijven verbeteren. In dit onderdeel presenteren we enkele bepalende momenten en gebeurtenissen uit 2018.

## Grote storing in Amsterdam

### Wat is er gebeurd?

Op 9 maart 2018 werd na het per ongeluk doorknippen van een kabel de binnenstad van Amsterdam getroffen door een grote stroomstoring. Er ontstond onder meer kortsluiting en grote schade op verdeelstation Frederiksplein. Een omstander raakte gewond door een steekvlam. De storing was zeer complex en omvangrijk: 28.000 klanten zaten lange tijd zonder stroom.

### Wat hebben we geleerd?

Direct na de storing zijn we een uitgebreid onderzoek gestart naar de oorzaken. Van de onderzoeksuitkomsten kunnen we leren en daardoor herhaling mogelijk voorkomen. Ook dragen de uitkomsten bij aan de veiligheid van onze medewerkers en klanten. De oorzaak van de storing bleek een niet goed werkend beveiligingssysteem te zijn. Als een kabel onder spanning wordt doorgesneden, ontstaat kortsluiting. Normaal gesproken wordt die kabel dan binnen enkele seconden uitgeschakeld door een beveiligingssysteem. In Amsterdam gebeurde dat niet door een defecte zekering.

Naar aanleiding van deze storing hebben we maatregelen genomen. In bijna alle ruim 250 stations in ons verzorgingsgebied is een systeem geïnstalleerd dat continu de beveiligingssystemen in de gaten houdt. Hiermee voorkomen we een soortgelijk incident. Enkele stations beschikken hier nog niet over. We verwachten dat het systeem uiterlijk eind maart 2019 ook daar is geïnstalleerd. Tot die tijd controleren technisch specialisten van Liander regelmatig de beveiligingssystemen.

## Wachten op gas en elektriciteit in Heiloo

### Wat is er gebeurd?

Tachtig nieuwbouwwoningen in Heiloo wachtten in 2018 langer dan afgesproken op een aansluiting voor nutsvoorzieningen, waaronder gas en elektriciteit. Hier is het niet alleen het tekort aan technici dat de vertraging heeft veroorzaakt, maar een samenloop van omstandigheden. Zo is er onder meer in het begin van het jaar vorst geweest. In juni zou de aannemer beginnen met het aanleggen van de infrastructuur, maar op dat moment kon hij niet aan de slag omdat er een steiger van de bouwer op een deel van het tracé stond. En een deel van de appartementen was niet water- en winddicht opgeleverd. De opdracht moest daarom opnieuw worden ingepland. De aannemer kon niet eerder dan eind september beginnen.

### Wat hebben we geleerd?

We hebben een open gesprek gehad met de betrokken partijen, waaronder de bouwer. Het lijkt erop dat we met betere communicatie, wel hadden kunnen beginnen met een aantal werkzaamheden. We merken dan ook dat het erg belangrijk is om goed met elkaar naar de details te kijken en continu in gesprek te blijven. Hoe eerder we weten wat onze klanten zoals gemeenten en aannemers van plan zijn, hoe beter we kunnen plannen en werkzaamheden kunnen combineren.

## Opkomst zonneweides vraagt om planvorming

### Wat is er gebeurd?

De verduurzaming van de energievoorziening is volop gaande. Er is een hausse aan plannen voor nieuwe zonneweides door de prijsdaling van zonnepanelen en het gunstige subsidieklimaat. Ontwikkelaars trekken vooral naar dunbevolkte gebieden omdat de grondprijs daar laag is. Dat zijn juist de gebieden waar het elektriciteitsnet het 'dunst' is. Het terugleveren van veel grotere hoeveelheden elektriciteit aan het net vraagt om significante netverzwaringen. De vraag naar nieuwe aansluitingen voor zonneparken groeit veel harder dan het elektriciteitsnet kan worden uitgebreid. Gevolg: op sommige plekken raakt het net vol en dat moet eerst worden uitgebreid.

### Wat hebben we geleerd?

Kabels leggen en transformatorstations bouwen of uitbreiden kost vaak enkele jaren. Dat komt door bijvoorbeeld vergunningstrajecten en inspraakprocedures, maar ook door het tekort aan technici om het werk uit te voeren. Eerst en vooral is meer regie nodig. Door planvorming op provinciaal niveau weten we al vroegtijdig waar windparken komen, waardoor we onze netverzwaringen bijtijds kunnen voorbereiden. Voor grootschalige zonneweides ontbreekt dergelijke planvorming momenteel. Ook bij zonneparken is goede en vroegtijdige afstemming met alle betrokken partijen belangrijk en regie vanuit de overheid wenselijk. Daar roepen we als Alliander ook toe op.

# Verklaring van de Raad van Bestuur

## In control verklaring

Als Raad van Bestuur zijn we verantwoordelijk voor de adequate opzet en werking van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Wij hebben de opzet en werking van dit raamwerk gedurende 2018 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 ten aanzien van 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 verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem van Alliander. Voornoemd systeem ten aanzien van beheersingsdoelstellingen op het gebied van financiële verslaggeving in het verslagjaar, geeft een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. Verder is de Raad van Bestuur van mening dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis en in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

## Bestuursverklaringen

Wij verklaren dat:

- 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;
- de additionele informatie van de Raad van Bestuur, zoals opgenomen in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2018 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2018 van Alliander N.V. en van de verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen;
- in het jaarverslag de belangrijkste risico's waarmee Alliander N.V. zou kunnen worden geconfronteerd, zijn beschreven.

Arnhem, 15 februari 2019

Ingrid Thijssen, voorzitter Raad van Bestuur  
Mark van Lieshout, lid Raad van Bestuur

# Corporate governance





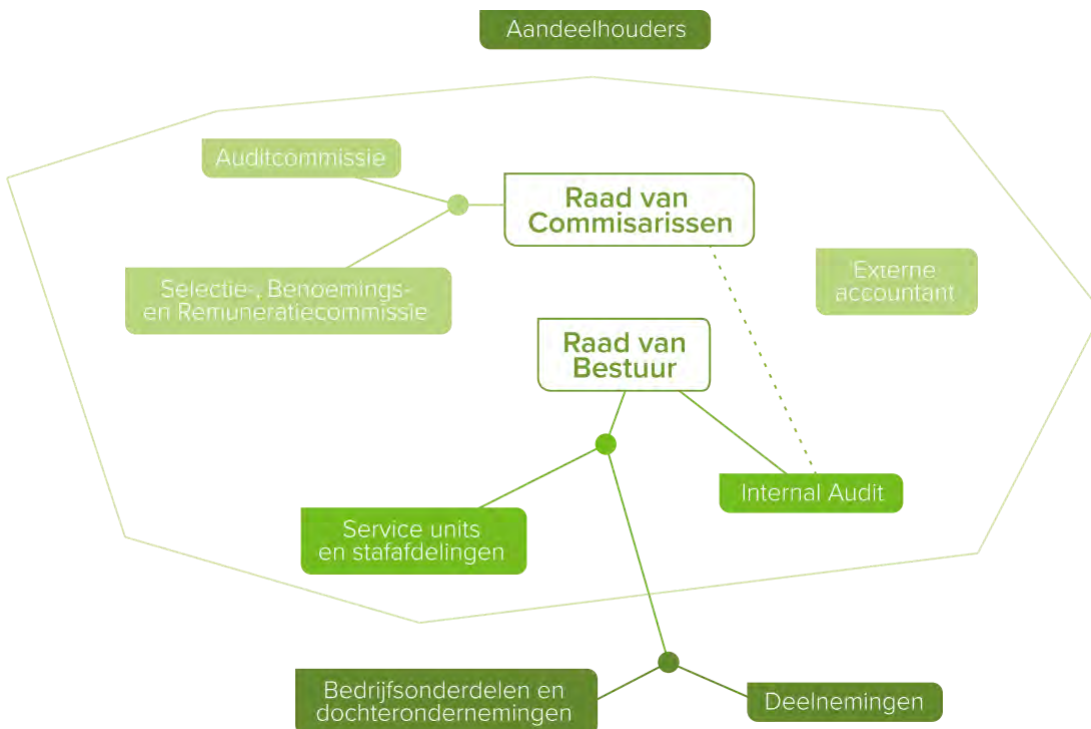
# Corporate governance

Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. Daarin spelen naast de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders ook de interne auditfunctie en de externe accountant een belangrijke rol.

Alliander past - voor zover mogelijk en relevant - vrijwillig de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 ('de Code') toe. Daar zijn we niet toe verplicht, omdat de aandelen van Alliander niet aan de beurs zijn genoteerd. Desondanks vinden wij het als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol vanzelfsprekend om transparant te rapporteren over hoe we onze onderneming besturen en hoe het toezicht hierop geregeld is.

## Corporate governance-structuur op hoofdlijnen

Alliander is een structuurvennootschap, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. De aandelen zijn voor 100% in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Alliander kent een tweelaagse (two-tier) bestuursstructuur waarbij bestuur en toezicht zijn verdeeld over twee vennootschapsorganen, namelijk de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Beide raden handelen onafhankelijk ten opzichte van elkaar. Ze leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.



De corporate governance van Alliander is gebaseerd op boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Code, de statuten van Alliander en diverse interne reglementen. Ook de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998 bevatten diverse bepalingen die van invloed zijn op de governance van Alliander en de verbonden ondernemingen. Alliander heeft verder op basis van de kernwaarden een aantal belangrijke gedragsregels en -voorschriften vastgelegd in een gedragscode (inclusief Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik) en een klokkenluidersregeling.

De statuten, diverse reglementen en overige documentatie over corporate governance zijn te vinden op de website van Alliander. Hier staat ook een compleet overzicht van de standpunten van Alliander met betrekking tot alle principes en best practices uit de Code (het 'pas toe of leg uit'-overzicht).

## Raad van Bestuur

### Taken en bevoegdheden

De Raad van Bestuur heeft als taak het besturen van Alliander. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor:

- het realiseren van de doelstellingen van Alliander en de verbonden ondernemingen
- de strategie met het bijbehorende risicoprofiel
- de resultatenontwikkeling
- de maatschappelijke aspecten van ondernemen die relevant zijn voor de organisatie
- de continuïteit van Alliander en de verbonden ondernemingen

De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van de taken op het belang van Alliander en de ondernemingen die aan Alliander verbonden zijn. In het bijzonder kijkt de Raad van Bestuur naar de waarde die Alliander en de verbonden ondernemingen op de lange termijn hebben. Daarbij maakt de raad zorgvuldige afwegingen tussen de belangen van de klanten, de aandeelhouders, de werknemers, de vermogensverschaffers, de maatschappij en andere stakeholders van Alliander.

De Raad van Bestuur is in beginsel collectief verantwoordelijk voor het besturen van Alliander. Toch zijn de taken van de leden van de Raad van Bestuur onderling verdeeld. Die taakverdeling is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

### Reglement

De Raad van Bestuur is gebonden aan het reglement van de Raad van Bestuur. Dit reglement is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en is een aanvulling op alle wettelijke voorschriften en statuten. In het reglement staan onder meer bepalingen over de samenstelling, taken, bevoegdheden en werkwijze van de Raad van Bestuur. Ook staan er regels in over de omgang met de externe accountant, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders. Verder bevat het reglement regels voor het omgaan met een (mogelijk) tegenstrijdig belang en voor nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur.

### Benoeming en ontslag

De leden van de Raad van Bestuur worden voor onbepaalde tijd benoemd door de Raad van Commissarissen. Voor de samenstelling van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Commissarissen diversiteitsbeleid opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt de Commissie van Aandeelhouders in kennis van een voorgenomen benoeming. De Raad van Commissarissen kan verder de leden van de Raad van Bestuur schorsen of ontslaan. De Raad van Commissarissen ontslaat een lid van de Raad van Bestuur pas nadat de Commissie van Aandeelhouders hierover is gehoord.

## Raad van Commissarissen

### Taken en bevoegdheden

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur. Er is ook toezicht op de algemene gang van zaken binnen Alliander en de verbonden ondernemingen. De Raad van Commissarissen treedt verder op als adviseur en als werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen van Alliander fungeert ook als Raad van Commissarissen van netbeheerder Liander N.V.

Het toezicht van de Raad van Commissarissen op het beleid van de Raad van Bestuur betreft onder andere:

- de langetermijnwaardecreeatie
- de activiteiten van de Raad van Bestuur op het gebied van de bedrijfscultuur
- de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
- de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving
- de naleving van wet- en regelgeving
- de verhouding met de aandeelhouders

De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taken – net als de Raad van Bestuur – op het belang van Alliander en de verbonden ondernemingen en maakt daarbij een zorgvuldige afweging van de belangen van de betrokken stakeholders. De Raad van Commissarissen betreft daarbij ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor de organisatie relevant zijn.

De verantwoordelijkheid voor het toezicht op Alliander ligt bij de Raad van Commissarissen als collectief.

## Reglement

De Raad van Commissarissen heeft, naast wettelijke en statutaire verplichtingen, een reglement waarin staat hoe de Raad moet functioneren. Er staan bijvoorbeeld bepalingen in over de samenstelling, commissies, taken, bevoegdheden, vergaderingen en besluitvorming. Daarnaast staan er ook regels in voor de omgang met de aandeelhouders en de Ondernemingsraad. Het reglement bevat daarnaast regels voor (mogelijk) tegenstrijdige belangen en voor nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen.

## Benoeming en ontslag

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de leden van de Raad van Commissarissen. Dit gebeurt op voordracht van de Raad van Commissarissen en met inachtneming van de profielschets die de Raad van Commissarissen heeft opgesteld. De profielschets houdt rekening met de aard van de onderneming, de activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Ondernemingsraad kunnen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. Voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen plaatst de Raad van Commissarissen een door de Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht (het zogeheten 'versterkte aanbevelingsrecht'), tenzij de Raad van Commissarissen onder opgave van redenen bezwaar maakt tegen deze aanbeveling. Ook de Commissie van Aandeelhouders heeft een versterkt aanbevelingsrecht voor de voordracht van een derde van het aantal commissarissen.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar. Daarna kan hij of zij voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. Daarna is herbenoeming voor een termijn van twee jaar mogelijk, met een mogelijke verlenging daarna van maximaal twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar staat gemotiveerd in het verslag van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen kan een commissaris schorsen, maar alleen de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam kan een commissaris ontslaan. Daarnaast kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het vertrouwen in de voltallige Raad van Commissarissen opzeggen, met als gevolg het onmiddellijke ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen. Voorafgaand daaraan dient de Ondernemingsraad daarover een standpunt te kunnen bepalen.

## Commissies binnen de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft uit zijn leden een Auditcommissie en een gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie benoemd. Deze commissies bereiden het besluitvormingsproces van de Raad van Commissarissen voor. De commissies dragen zo bij aan een effectieve besluitvorming. De Raad van Commissarissen blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie. De commissies hebben ieder een eigen reglement. Dat reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie is, wat de samenstelling is en hoe de commissie de taak uitoefent.

## Auditcommissie

De Auditcommissie is belast met onder meer:

- het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van Alliander
- het toezicht op de effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en toezicht op de werking van gedragscodes
- het toezien op de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant
- voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant
- het toezien op de rol en het functioneren van de interne auditfunctie
- het toezien op het financieringsbeleid en de financiering van Alliander
- het toezien op de risicobeheersing van de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door Alliander, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity
- het toezien op het belastingbeleid van Alliander

De voorzitter van de Auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant als deze onregelmatigheden zou constateren of vermoeden in de financiële verslaggeving van Alliander.

## Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie is belast met onder meer:

- het te voeren beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur en de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur
- de selectie en (her)benoemingen van leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen
- de periodieke beoordeling van het functioneren van de individuele leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen
- opvolgingsplannen voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen
- het opmaken van het Remuneratierapport, waarin verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Binnen vijf maanden na het einde van een boekjaar organiseert Alliander een Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zorgen voor adequate informatie en voorlichting aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders staat welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. Het gaat daarbij – indien van toepassing – onder meer over de volgende onderwerpen:

- bespreken van het jaarverslag
- toelichting van het reservering- en dividendbeleid van de vennootschap (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm)
- toelichting van de externe accountant op de controleverklaring
- vaststelling van de jaarrekening en het dividend
- goedkeuring van het door het bestuur gevoerde beleid (décharge van bestuurders)
- goedkeuring van het door de Raad van Commissarissen uitgeoefende toezicht (décharge van commissarissen)
- benoeming van leden van de Raad van Commissarissen
- bespreking van elke substantiële verandering in de corporate governance structuur van de vennootschap en in de naleving van de Code
- goedkeuring van materiële wijzigingen in de statuten
- (her)benoeming van de externe accountant

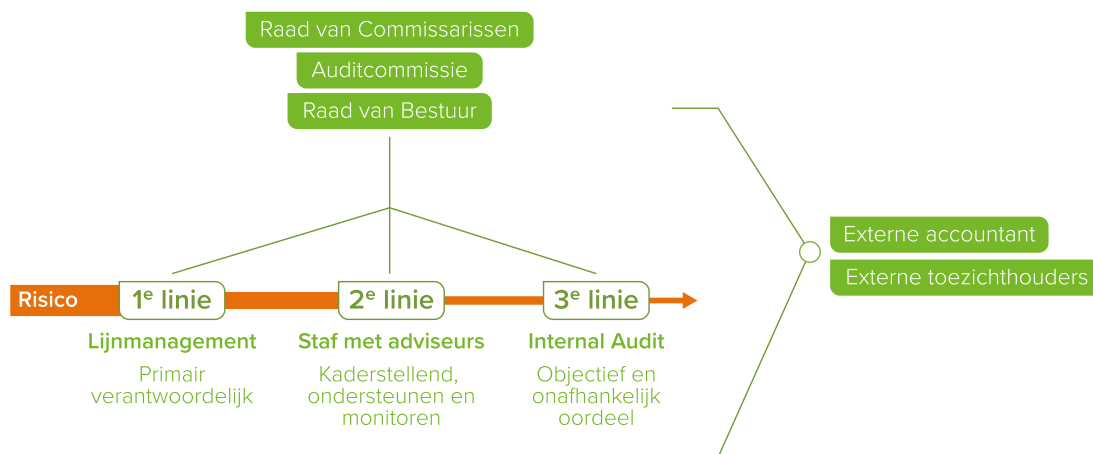
Voor alle besluiten geldt het principe 'één aandeel is één stem.' Besluiten worden genomen met een volstrekte meerderheid van stemmen, tenzij de statuten of de wet een grotere meerderheid voorschrijven. Als de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur dat nodig vinden, worden extra vergaderingen 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 bijeenroepen en/of onderwerpen op de agenda plaatsen. De mogelijkheden hiervoor staan in de wet en de statuten.

Alliander vindt het zeer belangrijk dat zo veel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur is dan ook blij met de goede opkomst van aandeelhouders tijdens de aandeelhoudersvergaderingen van de afgelopen jaren.

## Risicomanagement

Risicomanagement is het bewust omgaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategie 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 defense'-model. Binnen de drie zogenoemde verdedigingslijnes heeft iedere linie een eigen verantwoordelijkheid bij de beheersing en besturing:

- De eerste linie is primair verantwoordelijk voor het signaleren, beheersen en bewaken van de risico's binnen zijn processen en voor een werkend risicobeheersings- en controlesysteem.
- De tweede linie ondersteunt, adviseert en coördineert kaderstellend dat het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Daarmee verschaft zij aanvullende zekerheid binnen Alliander.
- De derde linie geeft aanvullende zekerheid over de vraag of de eerste en tweede linie gezamenlijk voldoende in staat zijn om risico's te beheersen, zodat de organisatiedoelstellingen worden bereikt. Hierover geven zij een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering. De derde linie opereert objectief en onafhankelijk van alle andere organisatieonderdelen.



Daarnaast zijn er verschillende andere maatregelen waarmee wij onze risico's beheersen, zoals de Planning- en Controlcyclus, het Risicomanagementtraamwerk, 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 uit drie lagen.

- **De Alliander Resilience Commissie.** Deze commissie heeft de CFO als voorzitter, doet aanbevelingen aan de Raad van Bestuur over privacy & security, compliance, risicobereidheid, risicoprofiel, externe risicoverslaggevingseisen, uitzonderingen van tijdelijke aard of gebeurtenissen die afwijken van geldend risicobeleid en -bereidheid. De commissie bespreekt interne en externe risicorapportages en monitort en adviseert over de opvolging van interne en externe controles en audits. Tot slot promoot de commissie ook de inbedding van risicomanagement- en interne beheersingsprocessen binnen de bedrijfsonderdelen en ketens van Alliander.
- **De Raad van Bestuur.** De Raad van Bestuur is proactief en sturend in houding en gedrag ten aanzien van risicomanagement en interne beheersing. Ieder half jaar wordt het portfolio toprisico's besproken door de Raad van Bestuur en frequent staat de bespreking van specifieke risico's op de agenda. 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. De belangrijkste risico's zijn in dit jaarverslag opgenomen in de paragraaf Risico's.
- **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 half jaar 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 doorgevoerd worden.

## Interne auditfunctie

Binnen Alliander vervult de afdeling Internal Audit de interne auditfunctie. Internal Audit heeft een onafhankelijke, objectieve functie die zekerheid verschaft en adviesopdrachten uitvoert, om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van Alliander te verbeteren. De afdeling ondersteunt Alliander bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen door met een systematische aanpak de effectiviteit van de processen van risicomanagement, beheersing en governance te evalueren en te verbeteren.

Internal Audit stelt jaarlijks op basis van risicorapportages en de controlebevindingen een werkplan op en betreft hierbij de Raad van Bestuur, de Auditcommissie en de externe accountant. In dit plan zijn de voorgenomen auditopdrachten opgenomen voor het aankomende jaar. Het plan besteedt verder aandacht aan de interactie met de externe accountant. Het werkplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur en vervolgens aan de Raad van Commissarissen. Internal Audit rapporteert de onderzoeksresultaten aan de Raad van Bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de Auditcommissie en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten wordt in ieder geval aandacht besteed aan:

- gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen
- bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van Alliander en de verbonden ondernemingen
- tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne auditfunctie

Internal Audit heeft als stafafdeling een onafhankelijke positie en functioneert onder de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur. De manager Internal Audit rapporteert aan de voorzitter van de Raad van Bestuur en hij heeft ook direct toegang tot de Auditcommissie en de externe accountant en is aanwezig bij vergaderingen van de Auditcommissie. De Raad van Bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor. Zowel de benoeming als het ontslag van de leidinggevende interne auditor wordt, samen met een advies van de Auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

## Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen. Deloitte Accountants B.V. is vanaf het boekjaar 2016 de externe accountant van Alliander en zijn dochterondernemingen. De externe accountant controleert de jaarrekening en rapporteert de bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De uitslag van de bevindingen komt in een verklaring te staan. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan de accountant hier vragen over stellen. Daarom is de accountant aanwezig bij de Vergadering van Aandeelhouders. Hij is bevoegd daarin het woord te voeren.

De Auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de Raad van Commissarissen over hoe de externe accountant functioneert en hoe de relatie zich ontwikkelt. Ook geeft de Raad van Bestuur via de Auditcommissie inzage aan de Raad van Commissarissen in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en de Raad van Bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.

De externe accountant woont de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken. Daarnaast woont hij de vergadering van de Raad van Commissarissen bij over de halfjaarcijfers. De externe accountant is aanwezig bij de vergaderingen van de Auditcommissie, tenzij de Auditcommissie anders bepaalt. De externe accountant informeert de voorzitter van de Auditcommissie direct wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een lid van de Raad van Bestuur betreft, meldt de externe accountant dit aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

## Naleving van de Code

De Raad van Bestuur is samen met de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor de corporate governance van Alliander en voor de naleving van de Code. De Code werkt op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe. Dat betekent dat er ruimte is om af te wijken van principes en best-practicebepalingen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over de naleving van de Code en voorzien eventuele afwijkingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

### Bepalingen die niet op Alliander van toepassing zijn

Een aantal best practice-bepalingen is niet van toepassing. Redenen hiervoor zijn dat het volledige structuurregime op Alliander van toepassing is, de aandelen van Alliander uitsluitend in handen kunnen zijn van Nederlandse (lagere) overheden en de aandelen niet aan een beurs zijn genoteerd. Daarnaast stellen we in onze statuten kwaliteitseisen aan het aandeelhouderschap en heeft Alliander geen beschermingsmaatregelen tegen een overname. Verder zijn ook niet van toepassing de best practice-bepalingen over beloning in aandelen, certificering van aandelen, financierings-preferente aandelen en institutionele beleggers.

Concreet betekent dit dat de volgende best practice-bepalingen in 2018 niet op Alliander van toepassing zijn:

2.8.2 (informerend raad van commissarissen over verzoek tot inzage door concurrerende bieder): de aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd.

2.8.3 (standpunt bestuur ten aanzien van onderhands bod): de aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd.

3.3.3 (aandelenbezit commissaris): de statuten van Alliander stellen eisen waaraan een aandeelhouder moet voldoen om aandelen te kunnen verkrijgen, de zogenaamde kwaliteitseisen. Op grond hiervan kunnen de aandelen slechts (direct of indirect) worden gehouden door de Staat, een provincie of een gemeente.

3.4.2 (overeenkomst bestuurder): bij Alliander worden bestuurders benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders – in casu de Commissie van Aandeelhouders - kennis van de voorgenomen benoeming. De salariscomponenten van de bestuurders worden in het Remuneratierapport transparant verantwoord en gepubliceerd.

4.2.5 (contacten bestuur met pers en analisten): de aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd.

4.2.6 (overzicht beschermingsmaatregelen): Alliander heeft geen beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over Alliander.

4.3.3 (de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van een niet-structuurvennootschap kan het bindend karakter aan een voordracht en/of ontslag van een bestuurder of commissarissen ontnemen): Alliander is een structuurvennootschap.

4.3.4 (stemrecht financierings-preferente aandelen): Alliander heeft geen financierings-preferente aandelen uitgegeven.

4.3.5 (publiceren stembeleid institutionele beleggers): Alliander heeft geen institutionele beleggers als aandeelhouders als bedoeld in de Code.

4.3.6 (verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers): Alliander heeft geen institutionele beleggers als aandeelhouders als bedoeld in de Code.

4.4.1 t/m 4.4.8 (certificering van aandelen): er zijn geen aandelen van Alliander gecertificeerd.

5.1.1. t/m 5.1.5 (one-tier bestuursstructuur): Alliander heeft een two-tier bestuursstructuur.

## Afwijkingen/nuanceringen van de Code

Voor zover van toepassing wordt het overgrote deel van de bepalingen gevolgd. Op een aantal bestpractice-bepalingen brengt Alliander een nuancering aan en/of past deze niet of slechts gedeeltelijk toe.

Tekst Code	Uitleg afwijking
<p><b>2.1.7 Onafhankelijkheid raad van commissarissen</b> De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende: i. op maximaal één commissaris is één van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. tot en met v.; ii. het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen; iii. per aandeelhouder, of groep van verbonden aandeelhouders, die direct of indirect meer dan tien procent van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houdt, is maximaal één commissaris die kan gelden als met hem verbonden of hem vertegenwoordigend als bedoeld in best practice bepaling 2.1.8, onderdelen vi. en vii.</p>	<p>De Raad van Commissarissen hanteert als uitgangspunt dat alle commissarissen onafhankelijk dienen te zijn in de zin van best-practicebepaling 2.1.8.</p>
<p><b>2.2.1 Benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders</b> Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig</p>	<p>Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor onbepaalde tijd. De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.</p>

voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.

<p><b>2.3.2 Instellen commissies</b> Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Onverlet de collegiale verantwoordelijkheid van de raad, is het de taak van deze commissies om de besluitvorming van de raad van commissarissen voor te bereiden. Indien de raad van commissarissen besluit om geen audit-, remuneratie- of een selectie- en benoemingscommissie in te stellen, dan gelden de best practice bepalingen die betrekking hebben op deze commissie(s) voor de gehele raad van commissarissen.</p>	<p>Bij Alliander is een Auditcommissie ingesteld. De Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie, aangezien de taken nauw verwant zijn.</p>
<p><b>2.3.4 Samenstelling commissies</b> Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de vennootschap. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.</p>	<p>Alle leden van de Raad van Commissarissen en daarmee ook van de commissies zijn onafhankelijk.</p>
<p><b>2.3.7 Vicevoorzitter raad van commissarissen</b> De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.</p>	<p>De Raad van Commissarissen heeft besloten geen vicevoorzitter te benoemen. De vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden geleid door de voorzitter of, bij zijn afwezigheid, door één van de andere leden van de Raad van Commissarissen, die daartoe wordt aangewezen door de ter vergadering aanwezige en vertegenwoordigde leden van de Raad van Commissarissen, bij meerderheid van stemmen.</p>
<p><b>2.4.3 Aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders</b> De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.</p>	<p>Binnen de Raad van Commissarissen is geen vicevoorzitter benoemd. Elke individuele commissaris fungeert als aanspreekpunt voor individuele leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur over het functioneren van de voorzitter.</p>
<p><b>3.1.2 Beloningsbeleid</b> Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweging genomen: i. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1; ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses; iii. de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen; v. een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben; vi. indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; vii. indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder de opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaarna toekenning niet uitgeoefend.</p>	<p>De Raad van Bestuur participeert niet in enige variabele beloningsregeling, dus analyses van mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten zijn niet aan de orde. De aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd en daarom is er geen beurskoers van de aandelen. Deze kan ook niet meegenomen worden in de overwegingen door de Raad van Commissarissen. Verder stellen de statuten van Alliander eisen waaraan een aandeelhouder moet voldoen om aandelen te kunnen verkrijgen, de zogenaamde kwaliteitseisen. Op grond hiervan kunnen de aandelen slechts (direct of indirect) worden gehouden door de Staat, een provincie of een gemeente.</p>
<p><b>3.2.3 Ontslagvergoeding</b> De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.</p>	<p>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.</p>
<p><b>3.4.1 Remuneratierapport</b> De remuneratiecommissie bereidt het remuneratierapport voor. In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan: i. van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht; ii. van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; iii. dat scenarioanalyses in overweging zijn genomen; iv. van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar; v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie; vi. indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding.</p>	<p>De Raad van Bestuur participeert niet in enige variabele beloningsregeling.</p>
<p><b>4.1.10 Verslag algemene vergadering</b> Het verslag van de algemene vergadering wordt uiterlijk drie maanden na afloop van de vergadering op verzoek ter beschikking gesteld aan de aandeelhouders, waarna aandeelhouders gedurende de daaropvolgende drie maanden de gelegenheid hebben op het verslag te reageren. Het verslag wordt vervolgens vastgesteld op de wijze die in de statuten is bepaald.</p>	<p>Alliander stuurt binnen 3 maanden na de algemene vergadering proactief het verslag aan alle aandeelhouders.</p>
<p><b>4.2.3 Bijeenkomsten en presentaties</b> Analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.</p>	<p>De aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd, maar Alliander heeft wel een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven. Alliander kiest voor een transparante op de doelgroep afgestemde communicatie. Zo organiseert Alliander bijeenkomsten met bond investors, institutionele beleggers en aandeelhouders na publicatie van de halfjaar- en jaarcijfers. Vooraankondiging van deze bijeenkomsten vindt plaats door Investor Relations via e-mail. Ook organiseert Alliander een persconferentie na publicaties van de halfjaar- en jaarcijfers. Deze worden vooraf via de website aangekondigd. Verder organiseert Alliander jaarlijks (en zo nodig ad hoc) one-to-one's met rating agencies na publicatie van de jaarcijfers. Alliander onderschrijft het principe van gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders, maar acht het, gelet op de onevenredige kosten van de inzet van middelen als webcasting, speciale telefoonlijnen et cetera, te kostbaar om alle aandeelhouders in de gelegenheid te stellen de in de best-practicebepaling aangeduide bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig te volgen. Wel draagt Alliander er zorg voor dat presentaties na afloop van de desbetreffende bijeenkomsten op de website van Alliander worden geplaatst.</p>
<p><b>Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen</b> Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering is in het belang van de <i>checks and balances</i> van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor</p>	<p>De aandeelhouders van Alliander worden niet in de gelegenheid gesteld om op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren. Historisch gezien is daar ook weinig behoefte aan, aangezien de opkomst op de</p>



zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouderste communiceren.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders in de praktijk hoog is (gemiddeld is meer dan 80% van het geplaatste kapitaal op de vergadering vertegenwoordigd). Ook worden volmachten meegezonden bij de oproep van de vergadering.

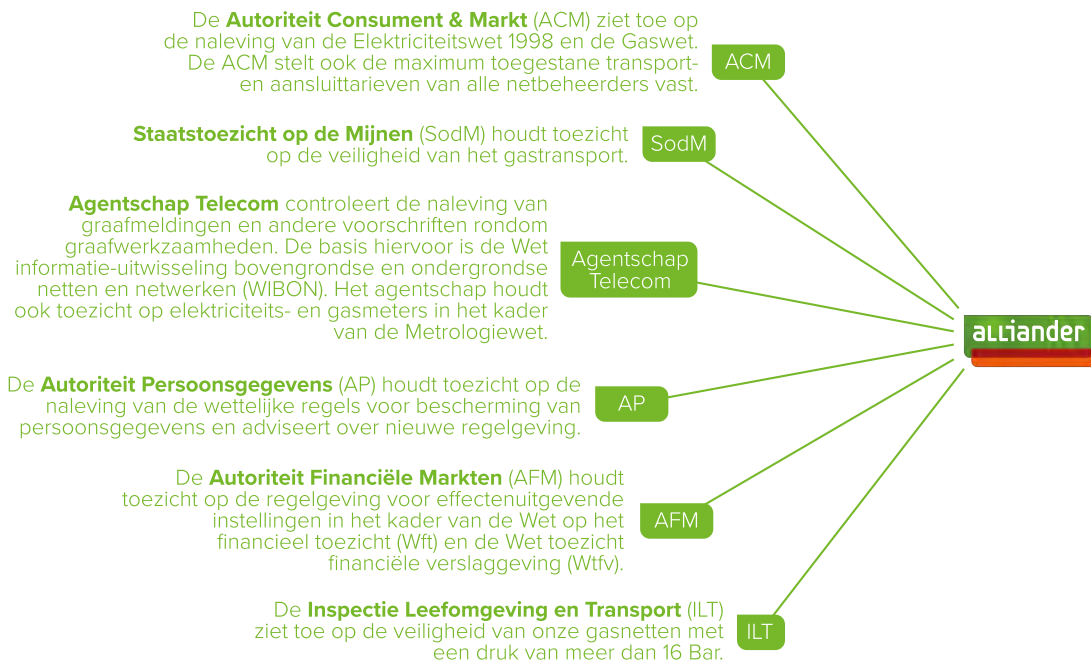
## Corporate-governanceverklaring

Dit is een verklaring over Corporate Governance zoals bedoeld in het Besluit inhoud bestuursverslag van 1 januari 2018 ('Besluit'). De vereiste informatie die in deze Corporate Governance-verklaring moet worden opgenomen zoals bedoeld in de artikelen 3a sub a en sub d van het Besluit, is te vinden in de hoofdstukken, onderdelen en pagina's van dit bestuursverslag 2018. Het dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- de belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Alliander groep (artikel 3a sub a Besluit) staan in de paragraaf Risico's
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen inclusief de doelstellingen van het beleid, alsmede de wijze waarop het beleid is uitgevoerd en de resultaten daarvan in het afgelopen boekjaar (artikel 3a sub d Besluit) staan omschreven in de paragraaf Verslag van de Raad van Commissarissen

## Andere toezichhouders

Externe organisaties houden toezicht op onder andere netbeheerder Liander die werkt in een gereguleerde omgeving. Zij zien onder meer toe op naleving van specifieke wet- en regelgeving.



## Integriteit

Alliander hecht veel waarde aan een integere ondernemingscultuur. Binnen Alliander bestaan diverse regelingen op het gebied van/gerelateerd aan het onderwerp integriteit.

### Gedragcodes

Bedrijven met sterke normen en waarden zijn op de lange termijn succesvoller dan bedrijven die deze niet hebben. Hoe wij ons in ons dagelijkse werk gedragen, bepaalt daarom in hoge mate hoe succesvol we zijn bij het bereiken van onze doelstellingen. In de Alliander gedragscode is vastgelegd hoe we onder meer omgaan met elkaar, zakenpartners, zakelijke en privébelangen, bedrijfseigendommen, (vertrouwelijke) bedrijfsinformatie en veiligheid. Zo beschermen we klanten, relaties en de reputatie van Alliander en zorgen we samen voor een prettige en veilige werkomgeving. Het niet naleven van de code kan ernstige gevolgen hebben, tot aan ontslag toe.

De Raad van Bestuur ziet toe op de werking en de naleving van de Alliander Gedragscode. De Raad van Bestuur informeert de (Auditcommissie van de) Raad van Commissarissen halfjaarlijks over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. Hier liggen onderzoeken naar vermoedens van schending van de Alliander Gedragscode aan ten grondslag. De afdeling Internal Audit fungeert als fraudemeldpunt. Hier is specialisme aanwezig voor onderzoek naar gemelde situaties. Eén medewerker van het fraudemeldpunt is lid van de organisatie van gecertificeerde fraude-onderzoekers (ACFE) met permanente educatie-verplichting. Het fraudemeldpunt rondde in het verslagjaar 26 onderzoeken naar fraude- en incidentmeldingen af. In negen gevallen besloot het betrokken management tot het opleggen van een maatregel of sanctie.

Elke nieuwe medewerker krijgt in een brief informatie over de Alliander Gedragscode voor medewerkers. Daarnaast volgen medewerkers (verplichte) e-learning waarin onderwerpen van de gedragscode aan de orde komen. De e-learning helpt medewerkers om nog bewuster te worden van integer handelen. Ook wordt in teamoverleggen aandacht besteed aan integriteit en hoe om te gaan met dilemma's op dit gebied. Het gaat hierbij onder meer om onderwerpen als anti-corruptie, het voorkomen van belangenverstremming, het omgaan met geschenken en het omgaan met vertrouwelijke informatie.

Verder committeren alle gecontracteerde leveranciers van Alliander zich aan de Alliander Gedragscode voor leveranciers. Deze Gedragscode is gebaseerd op de richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) en stelt eisen aan het ethisch en eerlijk zakendoen van leveranciers en hun toeleveranciers en fabrikanten.

### Klachtenregelingen

In het kader van integriteitsbeleid zijn de Klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen en een Klokkenluidersregeling van kracht. Ook kunnen medewerkers terecht bij vertrouwenspersonen binnen Alliander. In de Klokkenluidersregeling is vastgelegd hoe een vermoeden van een misstand gemeld en afgehandeld moet worden. Iedere medewerker kan hierdoor op een verantwoorde manier elke (vermeende) misstand van algemene, operationele en financiële aard binnen Alliander melden. De Klokkenluidersregeling moedigt medewerkers aan om elke klacht of ongewenste situatie binnen de organisatie te melden. Ze kunnen dit intern melden bij hun leidinggevende, het fraudemeldpunt of bij de vertrouwenspersoon Klokkenluidersregeling. Meldingen kunnen ook worden gedaan bij een externe partij onder bescherming van de Klokkenluidersregeling.

De vertrouwenspersoon klokkenluidersregeling voorziet de Raad van Bestuur en de (Auditcommissie van de) Raad van Commissarissen eens per halfjaar van een overzicht van de ontvangen meldingen onder de Klokkenluidersregeling en de opvolging daarvan. (Vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden worden onmiddellijk aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen gerapporteerd.

### Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik

De Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik is een nadere uitwerking van de Alliander Gedragscode en de Europese Verordening Marktmissbruik. De Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik beoogt duidelijk te maken dat het voor medewerkers niet is toegestaan voorwetenschap te delen, alsook het niet toegestaan is met voorwetenschap privé te handelen in financiële instrumenten van Alliander. In de Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik zijn de gedragsregels vastgelegd. Deze richtlijn is ook van toepassing op de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

In de reglementen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is opgenomen dat leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen zich met betrekking tot bezit van en transacties in effecten in beursgenoteerde vennootschappen dienen te houden aan alle voorschriften op het gebied van openbaarmaking en handel met voorwetenschap die krachtens wet- of beursregelgeving daarop van toepassing zijn.

# Personalia RvB

## Mr. I.D. (Ingrid) Thijssen, voorzitter en CEO

### Loopbaan

Ingrid Thijssen (1968) is per 1 september 2017 voorzitter van de Raad van Bestuur/CEO. Zij is sinds 1 maart 2014 lid van de Raad van Bestuur. Daarnaast is zij verantwoordelijk 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 Strategy 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 Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ<sup>2</sup>
- Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam<sup>2</sup>
- Voorzitter bestuur Werkgeversvereniging voor de energie-, kabel & telecom- en de afval- & milieubedrijven in Nederland (WENB)
- Bestuurslid SchuldenlabNL

## Drs. M.R. (Mark) van Lieshout, lid en CFO

### Loopbaan

Mark van Lieshout (1963) is sinds 1 januari 2010 lid van de Raad van Bestuur/CFO. 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 (tevens voorzitter Auditcommissie) Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis

<sup>2</sup> Toezichthoudende functie bij grote rechtspersoon zoals bedoeld in artikel 2:142a BW

# Personalia RvC



Van links naar rechts: G.L.M. Hamers, A.P.M. van der Veer-Vergeer, J.G. van der Linde, B. Roetert, A. Jorritsma-Lebbink

## Mevrouw A. (Annemarie) Jorritsma-Lebbink (1950), voorzitter

- Nationaliteit: Nederlandse
  - Tijdstip van eerste benoeming: 1 juli 2016
  - Termijn van benoeming: 2016-2020 (herbenoembaar)
  - Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
- Achtergrond: Annemarie Jorritsma is sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds 24 november 2015 fractievoorzitter. In 1982 begon haar Haagse politieke loopbaan als Tweede Kamerlid. In het kabinet-Kok I was zij minister van Verkeer en Waterstaat en in het kabinet-Kok II minister van Economische Zaken en vicepremier. Annemarie Jorritsma was burgemeester van Almere van 2003 tot 2015. Tevens was zij zeven jaar voorzitter van de VNG.
  - Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen PricewaterhouseCoopers (PWC) Nederland B.V.<sup>1</sup>, voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), lid Raad van Commissarissen HG International B.V.<sup>1</sup>, lid Eerste Kamer der Staten-Generaal

<sup>1</sup> Toezichthoudende functie bij grote rechtspersoon zoals bedoeld in artikel 2:142a BW

## De heer G.L.M. (Govert) Hamers (1952)

- Nationaliteit: Nederlandse
  - Tijdstip van eerste benoeming: 7 april 2016
  - Termijn van benoeming: 2016-2020 (herbenoembaar)
  - Commissie: lid Auditcommissie
- Achtergrond: Govert Hamers was van 2013 tot medio 2017 CEO van Vanderlande Industries Holding B.V. en eerder was hij CEO van internationale scheepsbouwer IHC Merwede (thans Royal IC)
  - Relevante nevenfuncties: voorzitter Commissie Internationaal Ondernemen VNO-NCW, lid Rijkscommissie Export-, import- en investeringsgaranties, lid STAK EXE Holding, voorzitter STAK Koninklijke ICH, lid Advisory Committee Airborne Oil & Gas (AOG)

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

- Nationaliteit: Nederlandse
  - Tijdstip van eerste benoeming: 29 oktober 2009
  - Termijn van benoeming: 2017-2021 (niet herbenoembaar)
  - Commissie: lid Auditcommissie
- Achtergrond: Coby van der Linde is directeur van het Clingendael International Energy Programme en deeltijd-hoogleraar Geopolitiek en Energietransitie aan de Rijksuniversiteit Groningen (met ingang van 1 februari 2018). Daarvoor was zij onder meer hoogleraar internationale energiemarkt aan (achtereenvolgens) de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden.
  - Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Wintershall Nederland B.V.<sup>1</sup>, lid Raad van Commissarissen Wintershall Noordzee B.V.<sup>1</sup>, lid International Advisory Board KAPSARC

## De heer B. (Bert) Roetert (1956)

- Nationaliteit: Nederlandse
  - Tijdstip van eerste benoeming: 19 februari 2015
  - Termijn van benoeming: 2015-2019 (herbenoembaar)
  - Commissie: voorzitter Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
- Achtergrond: Bert Roetert is directeur/eigenaar van Advies, Bestuur en Toezicht (AB&T). Eerder was hij CEO van Schuitema N.V./C1000 B.V. en directievoorzitter van Friesland Foods West Europa.
  - Relevante nevenfuncties: bestuursvoorzitter Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL), bestuursvoorzitter Food Valley NL, voorzitter Raad van Commissarissen Zeeman Groep B.V.<sup>1</sup>, (technisch) voorzitter Raad van Commissarissen Jan Linders Supermarkten<sup>1</sup>, lid Raad van Commissarissen Royal Smilde<sup>1</sup>, lid Raad van Commissarissen Noviflora Beheer B.V., voorzitter Raad van Advies SMEVA Valkenswaard, lid Raad van Advies Helsing Supervers, voorzitter Afdelings Verpakkingen, bestuurslid DDL/DDZ Duurzame Levensmiddelenketen

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

- Nationaliteit: Nederlandse
  - Tijdstip van eerste benoeming: 30 juni 2009
  - Termijn van benoeming: 2016-2020 (niet herbenoembaar)
  - Commissie: voorzitter Auditcommissie
- Achtergrond: Ada van der Veer is bestuursadviseur voor strategie en governance/directeur adviesbureau Stranergy. Eerder was zij CEO van Currence Holding B.V., CEO van Divisie KPN Business Solutions, lid van de Hoofddirectie van Achmea Bank Holding N.V. en voorzitter van de directie van Staalbankiers N.V..
  - Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Arcadis Nederland B.V.<sup>1</sup>, lid Raad van Commissarissen LeasePlan Corporation N.V. (tot en met oktober 2018)<sup>1</sup>, adviseur Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, bestuurslid Stichting Preferente Aandelen Nedap, voorzitter Monitoring Commissie Accountancy

<sup>1</sup> Toezichthoudende functie bij grote rechtspersoon zoals bedoeld in artikel 2:142a BW

# Verlag van de Raad van Commissarissen

Als Raad van Commissarissen houden wij toezicht op het formuleren en realiseren van de doelstellingen, de strategie, de lange termijn waardecreatie, het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken bij Alliander. Daarnaast staan wij de Raad van Bestuur bij met gevraagd en ongevraagd advies. Ook treden wij op als werkgever van de Raad van Bestuur en onderhouden wij contacten met interne en externe stakeholders. In dit verslag leggen wij verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen jaar en komen de belangrijkste onderwerpen aan de orde waarbij de Raad van Commissarissen betrokken is geweest.

## Belangrijkste onderwerpen in 2018

### Strategie

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur waardecreatie op lange termijn invulling geeft. In onze vergaderingen worden daarom op regelmatige basis de strategie, de uitvoering en voortgang van de invulling van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's besproken. Voor waardecreatie op lange termijn is duurzaamheid op sociaal, maatschappelijk, economisch en financieel vlak essentieel. Vandaar ook dat de Sustainable Development Goals in de strategie zijn geïntegreerd en impactmeting een essentieel instrument is. Het gaat om gebalanceerde keuzes maken, rekening houdend met de belangen van alle stakeholders.

In 2018 is de strategie aangescherpt. De Raad van Commissarissen heeft samen met de Raad van Bestuur uitgebreid aandacht besteed aan de strategische focus, onder andere tijdens de jaarlijkse strategiedag. Hier is teruggeblikt op de resultaten die Alliander afgelopen jaren heeft geboekt. Verder is uitgebreid gesproken over relevante trends, ontwikkelingen en innovaties in de energietransitie, de voortgaande digitalisering en daarmee de verandering van ons energiesysteem en de toekomstige rol daarin voor de netbeheerder (Liander) en het netwerkbedrijf (Alliander). Wij hebben bij de aanscherping van de strategie de rol van sparringpartner voor de Raad van Bestuur vervuld. Alliander zal zijn werkzaamheden de komende jaren in een snel veranderende context verrichten. Hierbij valt te denken aan onder meer het aanstaande Klimaatakkoord, de energietransitie, de hard groeiende Nederlandse economie en het tekort aan technici. Alliander wordt sterk beïnvloed door deze ontwikkelingen. Ten opzichte van de afgelopen jaren vraagt dit om extra focus op een aantal thema's. Daarom richt de onderneming de activiteiten nadrukkelijk naar vijf strategische focusthema's:

- realisatie werkpakket
- energietransitie-portfolio
- warmtetransitie
- kostenbewust en efficiënt werken
- kennis en tools inzetten voor klanten en collega-bedrijven

Wij hebben gedurende het verslagjaar met regelmaat met de Raad van Bestuur gesproken en gediscussieerd over deze strategische thema's en hebben geconstateerd dat op alle thema's belangrijke voortgang is gerealiseerd. Daarnaast is er aandacht besteed aan de financierbaarheid op middellange termijn van al deze ontwikkelingen.

### Verkoop Allego

De Raad van Commissarissen is intensief betrokken geweest bij het voornemen tot verkoop van dochteronderneming Allego. De Raad van Bestuur heeft tot verkoop besloten omdat Allego zich in een fase van onstuimige groei bevindt en het risicoprofiel van zo'n onderneming niet meer past bij een publiek netwerkbedrijf.

Na zorgvuldige afweging van de strategische, financiële, operationele en maatschappelijke aspecten en met oog voor de belangen van alle stakeholders heeft de Raad van Commissarissen – op basis van een positief advies van de Auditcommissie – goedkeuring verleend aan de verkoop van Allego aan Meridiam, een Franse beleggingsonderneming gespecialiseerd in duurzame infrastructuurprojecten. Deze internationale langetermijninvesteerder past zeer goed bij de activiteiten van Allego en positioneert het bedrijf uitstekend voor de volgende fase van snelle internationale groei (met daarbij behorende investeringen).

### Realisatie ondernemingsdoelstellingen

Ieder jaar stelt Alliander een integraal bedrijfsplan op. Hierin worden de strategische doelen vertaald naar concrete en meetbare operationele bedrijfsdoelstellingen. De specifieke bedrijfsdoelstellingen die Alliander zich in een jaar stelt, worden in goed meetbare financiële en niet-financiële prestatie indicatoren (KPI's) gedefinieerd. De Raad van Bestuur rapporteert elk kwartaal aan de Raad van Commissarissen over de tussentijdse resultaten ten aanzien van deze doelstellingen. Hiermee kan de Raad van Commissarissen goed de voortgang van de realisatie volgen en vindt bijsturing plaats als daar aanleiding toe is. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat de doelstellingen voor 2018 ten dele zijn gerealiseerd. Wij zijn kritisch op de niet behaalde doelstellingen en hebben de Raad van Bestuur uitdrukkelijk bevraagd waarom doelstellingen niet of maar ten dele zijn behaald.

### Interne risicobeheersings- en controlesystemen

De Raad van Commissarissen (en in het bijzonder de Auditcommissie) heeft de bevindingen uit de interne audits besproken, evenals de opvolging van de bevindingen die daaruit voortkwamen. Wij monitoren de voortgang hiervan aan de hand van de 'in control'-rapportages van de afdeling Internal Audit. Wij hebben geconstateerd dat er in 2018 door de bedrijfsonderdelen serieus is gewerkt aan het opvolgen van de bevindingen. Dit heeft ertoe geleid dat onder meer de interne beheersing rondom de materiaalvoorziening is verbeterd.

Verder zijn de rapportage inzake de beoordeling van de halfjaarcijfers 2018 en de managementletter van externe accountant Deloitte, met daarin de uit de interim-controle 2018 voortgekomen bevindingen (en de reactie hierop van het management) betreffende de interne beheersing, in aanwezigheid van Deloitte met de Auditcommissie respectievelijk de Raad van Commissarissen besproken. Bij de interim-controle heeft de accountant geconstateerd dat er sprake is van een verdere verbetering van de interne beheersingsmaatregelen ten opzichte van voorgaand jaar. Deloitte heeft geen belangrijke tekortkomingen geconstateerd. Wel heeft Deloitte specifieke aanbevelingen gedaan, die door Alliander zijn of worden opgevolgd. Aspecten ter (verdere) verbetering zijn de review van de BCF-controls als onderdeel van het BCF-proces en het offertetraject in het niet-gereguleerde domein. De Raad van Commissarissen heeft met genoegen geconstateerd dat Deloitte samen met Alliander werkt aan de uitbreiding van het gebruik van data analytics in de controle op het gebied van investeringen.

Mede op basis van de rapportages van Deloitte en Internal Audit is de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur van oordeel dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen naar behoren hebben gefunctioneerd. Deze geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving van Alliander geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Daarnaast zijn de rapportages over risicomanagement besproken. Deze rapportages geven inzicht in de status en ontwikkeling van beheersing van de toprisico's voor Alliander. In dit kader zijn onder meer de gewijzigde opzet van de risicomatrix en het risicomanagement met betrekking tot veilig werken besproken. Naar de mening van de Raad van Commissarissen voert de onderneming een afgewogen beleid ten aanzien van risico's en wordt de Raad van Commissarissen hierover adequaat geïnformeerd. Een beschrijving van de voornaamste risico's is opgenomen in het hoofdstuk Risico's in het bestuursverslag.

### Financiële verslaggeving

De Raad van Commissarissen heeft in aanwezigheid van Deloitte het jaarverslag en de jaarrekening 2017 uitvoerig besproken, inclusief het begeleidende accountantsrapport. Gedurende 2018 heeft de Raad van Bestuur per kwartaal rapportages aan de Raad van Commissarissen verstrekt waarin de actuele financiële resultaten zijn opgenomen, die zijn afgezet tegen het budget voor 2018, de jaarverwachting 2018 en de resultaten van 2017. Onderwerpen die hierbij onder meer aan de orde kwamen, waren de ontwikkeling van de kosten, de oplopende investeringen en de financiële ratio's.

Wij hebben daarnaast het halfjaarverslag 2018 van Alliander behandeld, inclusief het rapport van bevindingen van Deloitte. Daarnaast hebben wij het financieel meerjarenplan 2019-2023 en het operationeel jaarplan 2019 besproken en goedgekeurd. Ten behoeve van al deze onderwerpen verrichtte de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen intensief voorwerk. Wij zijn van mening dat het niveau van de financiële verslaggeving toereikend is en een realistisch beeld geeft van de financiële positie en de financiële prestaties van de onderneming.

De Raad van Commissarissen stelt met tevredenheid vast dat in 2018 de credit ratings van Standard & Poor's (AA-/A-1+ rating met stable outlook) en van Moody's (Aa2/P-1 met stable outlook) zijn gehandhaafd. Wij zien dat in de overwegingen van aandeelhouders en overige investeerders, naast een gezond financieel beleid, duurzaamheid een belangrijke rol speelt. Oekom Research, een toonaangevend ratingbureau op het gebied van duurzaamheid, heeft aan Alliander de rating op niveau Prime B+ toegekend. Zowel de credit ratings als de duurzaamheidsrating weerspiegelen Alliander's sterke kredietwaardigheid. Dit is van belang omdat de rating van invloed is op de financieringskosten en de toegang tot de diverse financiële markten vergemakkelijkt.

## Veiligheid

Alliander geeft topprioriteit aan veiligheid, zowel voor de eigen medewerkers als voor de medewerkers van de door Alliander gecontracteerde aannemers, en dat onderschrijven wij vanuit de Raad van Commissarissen. Aan de hand van de kwartaalrapportages monitoren wij de ongevallen met verzuim en de veiligheidscultuur binnen de onderneming. Verder informeert de Raad van Bestuur ons over veiligheidsincidenten en incidenten met gevaarlijke stoffen die potentieel schadelijk zijn voor de gezondheid en, nog belangrijker, over de genomen of te nemen maatregelen.

## Cultuur en gedrag

Ook in 2018 hebben wij ruim aandacht besteed aan de (gewenste) cultuur, de normen en waarden, gericht op lange termijn waardecreatie. De Raad van Commissarissen onderkent het belang van een open, transparante cultuur met voldoende kritisch vermogen voor het behalen van de ondernemingsdoelstellingen. Een van de hulpmiddelen daarbij is de gedragscode van Alliander. De Auditcommissie van de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de naleving van de gedragscode. Vermoedens van misstanden kunnen ook worden gemeld via de Klokkenluidersregeling. Met het oog op de strategische ontwikkelingen is een Alliander-breed leiderschapsprogramma gestart. Hierover en over de inhoud van de Alliander-brede leiderschapsdagen, die onder meer tot doel hebben om de juiste leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen, zijn wij geïnformeerd. Ook volgend jaar zal het onderwerp 'Leiderschap' uitgebreid in de Raad van Commissarissen worden behandeld. Verder zijn we bijgepraat over de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek, dat onder andere meet hoe medewerkers de cultuur waarderen. Daarnaast zijn wij gevoed door de bevindingen van Internal Audit en de externe accountant op het gebied van cultuur en leiderschap. Ook het overleg met de Ondernemingsraad en met managementleden vormt een belangrijk toetsingselement op het gebied van cultuur.

Er wordt binnen Alliander serieus bezuinigd. We zijn in een aparte sessie bijgepraat over de kostenbesparingen en doorlopend over de voortgang geïnformeerd. Om de kostenbesparingen te realiseren is het van groot belang dat kostenbewustzijn en kostenbewust handelen onderdeel uitmaken van de cultuur van Alliander.

We zijn ons bewust van het belang van de toon aan de top. In de onderlinge verhoudingen en verhouding met de Raad van Bestuur is ruimte voor debat, verschillende meningen en het bespreken van gevoelige onderwerpen. Daarnaast vormen gedrag en cultuur een aandachtspunt bij de evaluatie van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een integraal onderdeel van de strategie en de dagelijkse bedrijfsvoering. Alliander neemt verantwoordelijkheid voor een duurzame samenleving, met oog voor de generaties na ons. De Raad van Commissarissen ziet drie belangrijke opgaven voor Alliander op het gebied van MVO:

- Zorgen dat de omschakeling naar duurzame energie op een beheersbare manier gerealiseerd wordt, zodat het toekomstige energiesysteem betaalbaar, betrouwbaar en voor iedereen onder gelijke condities toegankelijk blijft
- Voeren van een duurzame bedrijfsvoering
- Maatschappelijk betrokken opereren

Voor de vele initiatieven op het gebied van duurzaamheid verwijzen wij naar het bestuursverslag. Wij ondersteunen deze initiatieven en zijn van mening dat deze bijdragen aan lange termijn waardecreatie.

## Samenstelling Raad van Bestuur

In 2018 is de samenstelling van de Raad van Bestuur niet gewijzigd. De Raad van Bestuur bestaat uit Ingrid Thijssen (CEO) en Mark van Lieshout (CFO). Eind 2018 is bekendgemaakt dat Mark van Lieshout het bedrijf gaat verlaten. Hij zal per 1 maart 2019 zijn functie neerleggen, maar tot 1 juli 2019 beschikbaar blijven voor Alliander. Sinds 2010 heeft Mark van Lieshout als CFO Alliander helpen opbouwen tot de organisatie die er nu staat. De Raad van Commissarissen is hem daar bijzonder erkentelijk voor. Het opvolgingsproces is in gang gezet.

## Contact met de Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2018 in wisselende samenstelling Overlegvergaderingen met de Ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast ontmoet de voltallige Raad van Commissarissen de Ondernemingsraad eenmaal per jaar tijdens een gezamenlijke bijeenkomst. In 2018 waren onder meer de realisatie van het werkpakket en gedrag en cultuur gespreksonderwerpen. De Raad van Commissarissen beschouwt het overleg met de Ondernemingsraad als constructief en waardevol.



### Omgang met aandeelhouders

Met uitzondering van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Commissarissen als bedrijfsorgaan beperkt contact met de aandeelhouders. De Raad van Bestuur voert wel regelmatig overleg met de grootaandeelhouders. In 2018 is er vijfmaal een informeel Grootaandeelhoudersoverleg gehouden. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de geactualiseerde strategie, de verkoop van Allego en het aanstaande Klimaatakkoord. De Raad van Commissarissen is daarover steeds op de hoogte gesteld.

Daarnaast is in 2018 door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie tweemaal overleg gepleegd met de Commissie van Aandeelhouders over de uitvoering van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur en over het vertrek van Mark van Lieshout.

De Raad van Commissarissen vindt een goede relatie met aandeelhouders belangrijk en meent dat in 2018 op een constructieve en zorgvuldige wijze is omgegaan met de aandeelhoudersbelangen.

### Geen tegenstrijdig belang

In 2018 hebben zich geen transacties voorgedaan waarbij potentiële tegenstrijdige belangen spelen die van materiele betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant.

### Overige onderwerpen

In 2018 werd bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- de voortgang van de onderhandelingen rondom het aanstaande Klimaatakkoord
- de voorbereiding van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering
- de ontwikkelingen bij Alliander Telecom op het gebied van glasvezeldiensten en draadloze diensten
- de Duitsland-strategie en de invulling daarvan
- de strategie voor digitale oplossingen in het toekomstige energiesysteem
- medewerkersontwikkeling en successieplanning (inclusief Raad van Bestuur-posities)
- de goedkeuring voor uitgifte van een nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligatielening van € 500 miljoen en terugkoop van een in 2013 uitgegeven eeuwigdurende obligatielening
- de goedkeuring van het Internal Audit jaarplan 2019

## Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies ingesteld die de Raad van Commissarissen over specifieke taken adviseren en besluiten voorbereiden. Dit zijn de Auditcommissie en de (gecombineerde) Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Het is de taak van deze commissies om de besluitvorming voor de Raad van Commissarissen op het betreffende taakgebied voor te bereiden en de Raad van Commissarissen te adviseren. Hun belangrijkste overwegingen en conclusies zijn gedeeld met de Raad van Commissarissen, waar de formele besluitvorming plaatsvindt. Over de werkzaamheden van beide commissies wordt onderstaand gerapporteerd.

### Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in 2018 uit Ada van der Veer (voorzitter), Govert Hamers (lid) en Coby van der Linde (lid). Ada van der Veer vervult de functie van financieel expert, zoals opgenomen in het Besluit instelling auditcommissie (artikel 2, lid 3 slot). De Auditcommissie heeft met de CFO, de manager Internal Audit, de manager Business Control, de manager Corporate Control en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening, het bestuursverslag, de halfjaar- en kwartaalcijfers, het rapport van de externe accountant naar aanleiding van de beoordeling van de halfjaarcijfers, de managementletter, het financieel meerjarenplan, het operationeel jaarplan, het riskmanagement en internal control framework en het interne en externe auditplan besproken. De Auditcommissie heeft verder gesproken over de Fraude & Incidentenrapportages, waarin gerapporteerd wordt over fraudes, diefstallen en vermissingen, alsmede over meldingen op grond van Klokkeluidersregeling en de Alliander Gedragscode en de afdoening daarvan.

In 2018 heeft de Auditcommissie specifiek aandacht gegeven aan de top-frauderisico's binnen Alliander en de aanwezige beheersmaatregelen om deze te mitigeren. Ook is er gedurende het jaar aandacht besteed aan IT-risicomanagement. In dit kader heeft de Auditcommissie tevens stilgestaan bij de risico's van opslag in de cloud, de beheersing van securityrisico's met betrekking tot uitbesteding en de vraag wat een passend beveiligingsniveau voor Alliander is. De Auditcommissie heeft geconstateerd dat voortgang is geboekt ten aanzien van de belangrijkste IT-risico's. Verder heeft de Auditcommissie de nodige tijd besteed aan de verkoop van Allego.

In lijn met andere jaren heeft de Auditcommissie aandacht besteed aan het financieringsbeleid, de belastingplanning en status van de belastingaangiftes, impairment testen, position papers en de impact van nieuwe verslaggevingsstandaarden.

De Auditcommissie heeft eenmaal in beslotenheid gesproken met de externe accountant. De Auditcommissie is van mening dat de relatie met de externe accountant naar tevredenheid verloopt. Tenslotte is de Auditcommissie betrokken geweest bij de benoeming van de nieuwe manager Internal Audit.

### Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Gedurende het verslagjaar bestond de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie uit Bert Roetert (voorzitter) en Annemarie Jorritsma (lid). De vergaderingen vonden (deels) plaats in het bijzijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur HRM.

In 2018 heeft de Commissie de herbenoeming van Bert Roetert voorbereid. De Commissie heeft voorbereidende werkzaamheden verricht voor het Remuneratierapport en het jaarlijkse remuneratieoverleg tussen Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie en de Commissie van Aandeelhouders. Daarnaast is de Commissie geïnformeerd over de uitkomsten van de beoordelingswerkzaamheden door Internal Audit op de declaraties van de Raad van Bestuur. Verder was er aandacht voor de ontwikkelingen rondom de Wet normering topinkomens (WNT) en heeft de Commissie de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur-leden gevoerd.

## Raad van Commissarissen: samenstelling, onafhankelijkheid en diversiteit

### Samenstelling en onafhankelijkheid

De samenstelling van de Raad van Commissarissen is in 2018 niet gewijzigd. De samenstelling is als volgt:

Naam	Functie	Jaar van eerste benoeming	Jaar van herbenoeming	Aftredend
Annemarie Jorritsma (voorzitter)	voorzitter	2016	n.v.t.	2020 (herbenoembaar)
Govert Hamers	lid	2016	n.v.t.	2020 (herbenoembaar)
Coby van der Linde	lid	2009	2013, 2017	2021 (niet herbenoembaar)
Bert Roetert	lid	2015	n.v.t.	2019 (herbenoembaar)
Ada van der Veer	lid	2009	2012, 2016	2020 (niet herbenoembaar)

Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.7, 2.1.8 en 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code. Coby van der Linde is niet onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet vanwege haar commissariaten bij Wintershall Nederland B.V. en Wintershall Noordzee B.V. Alle andere commissarissen zijn wel onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet. Dit houdt in dat zij geen (directe of indirecte) binding hebben met een producent van, leverancier van of handelaar in elektriciteit of gas.

Nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen worden vooraf gemeld aan de Raad van Commissarissen en vermeld in het jaarverslag. Geen van de Raad van Commissarissen-leden heeft een nevenfunctie die conflicterend is met de functie van commissaris bij Alliander. Daarnaast bekleedt geen van de commissarissen meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen of andere grote N.V.'s, B.V.'s en stichtingen, waarbij een voorzitterschap dubbel telt. De nevenfuncties van de Raad van Commissarissen-leden zijn gedurende het boekjaar eenmaal besproken (artikel 2.4.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code). Het aantal en de aard van de nevenfuncties van iedere commissaris zijn zodanig dat een goede taakvervulling is gewaarborgd.

### Diversiteit

Commissarissen worden geselecteerd aan de hand van een profielschets van de vereiste professionele achtergrond, ervaring, vaardigheden, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2017 is een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen vastgesteld met de volgende doelstellingen:

- een gebalanceerde man-vrouw verhouding in zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Commissarissen: een streefpercentage van tenminste 30% vrouwen en tenminste 30% mannen
- een complementaire samenstelling voor wat betreft ervaring en professionele achtergrond
- een evenwichtige verdeling in leeftijdsopbouw

De Raad van Commissarissen bestaat uit drie vrouwen en twee mannen, zodat het streefpercentage wordt behaald. Voor wat betreft de ervarings- en kennisgebieden die relevant zijn voor Alliander, zoals vermeld in de profielschets van de Raad van Commissarissen, is er onvoldoende ervaring en kennis op het gebied van ICT aanwezig. Verder streeft de Raad van Commissarissen naar meer spreiding in leeftijd. In 2018 waren er geen vacatures in de Raad van Commissarissen en kon geen verdere uitvoering aan het beleid worden gegeven. De Raad van Commissarissen is voornemens bij vacatures – niet zijnde herbenoemingen – hier invulling aan te geven.

## Evaluatie

De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de Raad van Commissarissen en dat van de individuele commissarissen. In de evaluatie wordt ook de (werk)relatie met de Raad van Bestuur besproken. In 2018 is de evaluatie uitgevoerd met behulp van een extern adviseur. Er zijn intake interviews gehouden met de leden van de Raad van Commissarissen, de leden van de Raad van Bestuur en diverse managementleden. De bevindingen uit de interviews zijn besproken tijdens een dialoogsessie met de Raad van Commissarissen.

In onze evaluatie kwamen onder meer de volgende punten aan bod: invulling van de toezichts-, werkgevers- en advies- en klankbordrol van de Raad van Commissarissen, lange termijn waardecreatie, successieplanning en onderlinge dynamiek en communicatiestijl. Het algemene beeld uit deze evaluatie is positief. De verhoudingen binnen de Raad van Commissarissen en tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn goed. De betrokkenheid is hoog, evenals het onderlinge respect en vertrouwen. Verder zijn we tevreden over de commissies. De grondige voorbereidende werkzaamheden van de commissies verhogen de efficiëntie van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. Met betrekking tot de relatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur is de Raad van Commissarissen tevreden over de openheid en transparantie. Er wordt veel informatie gedeeld, stukken zijn goed voorbereid en de agenda wordt in overleg met de voorzitter goed samengesteld.

De belangrijkste uit de evaluatie voortkomende aanbeveling betreft het verder inhoud geven aan de advies- en klankbordrol naast de toezichts- en werkgeversrol. Wij zullen bezien hoe wij onze rol als sparringpartner en adviseur van de Raad van Bestuur nog verder kunnen versterken. Daarbij wordt dan bijzondere aandacht gegeven aan de lange termijn strategie. Daarnaast willen we meer aandacht besteden aan successieplanning van onze Raad van Commissarissen.

## Vergaderfrequentie en aanwezigheid

In 2018 zijn er tien vergaderingen van de Raad van Commissarissen gehouden, acht reguliere vergaderingen en twee extra vergaderingen in verband met de verkoop van dochteronderneming Allego. De Raad van Commissarissen vergadert het eerste halfuur van elke reguliere vergadering in besloten kring. Overige deelnemers aan de Raad van Commissarissen-vergaderingen zijn de leden van de Raad van Bestuur en op uitnodiging de externe accountant en managementleden.

De Raad van Commissarissen kent twee commissies, een Auditcommissie en de (gecombineerde) Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. De Auditcommissie heeft in 2018 zevenmaal vergaderd en de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie heeft twee vergaderingen gehouden. Onderstaand een overzicht van de aanwezigheid van de individuele commissarissen.

Naam	Raad van Commissarissen	Auditcommissie	Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
Annemarie Jorritsma	100%		100%
Govert Hamers	70%	57%	
Coby van der Linde	100%	100%	
Bert Roetert	100%		100%
Ada van der Veer	100%	100%	

## Advies jaarrekening over het boekjaar 2018

De Raad van Commissarissen legt de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deloitte Accountants B.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend.

Wij adviseren de aandeelhouders de jaarrekening 2018 vast te stellen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 april 2019 en het voorstel tot vaststelling van het dividend over 2018. Verder wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om kwijting (decharge) te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het in het boekjaar 2018 gevoerde bestuur, en aan de Raad van Commissarissen voor het in hetzelfde jaar gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

### Woord van waardering

Wij spreken onze waardering uit voor de behaalde resultaten en bedanken alle medewerkers en de Raad van Bestuur voor hun inzet en betrokkenheid. De aandeelhouders willen wij bedanken voor hun steun en vertrouwen in Alliander.

Arnhem, 15 februari 2019

#### **Raad van Commissarissen**

Annemarie Jorritsma (voorzitter)

Govert Hamers

Coby van der Linde

Bert Roetert

Ada van der Veer

# Remuneratierapport

## Beloningsbeleid Raad van Bestuur

### Algemeen

Het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur heeft als uitgangspunt dat de beloning marktconform moet zijn en dat dit Alliander in staat moet stellen om gekwalificeerde en deskundige bestuurders aan te trekken en vast te houden. Het geldende beloningsbeleid is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2004 en laatstelijk gewijzigd in april 2006.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de uitvoering van het vastgestelde beloningsbeleid van de Raad van Bestuur. De Wet Normering Topinkomens (WNT), die grenzen stelt aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de (semi-)publieke sector, is niet op Alliander van toepassing. De Raad van Commissarissen is zich evenwel zeer bewust van maatschappelijke ontwikkelingen als het gaat om de beloningen in de (semi-)publieke sector. Tegen die achtergrond vindt de Raad van Commissarissen een bezoldigingsgrens van maximaal 130% van de bezoldiging van een minister acceptabel. Met deze bezoldigingsgrens kan de kwaliteit van de besturing van de onderneming naar verwachting voldoende worden gehandhaafd, wat van buitengewoon groot belang is in het licht van de ingrijpende veranderingen die op het bedrijf afkomen als gevolg van de energietransitie.

Concreet betekent dit voor de leden van de Raad van Bestuur het volgende. Mevrouw I.D. Thijssen is lid (voorzitter) van de Raad van Bestuur van Alliander. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Op grond van dat laatste kwalificeert mevrouw Thijssen voor werkzaamheden die zij voor Liander verricht als topfunctionaris onder de WNT. Voor die werkzaamheden geldt een wettelijk bezoldigingsmaximum. De totale bezoldiging van mevrouw Thijssen komt niet uit boven de voor Alliander ingevoerde bezoldigingsgrens.

De heer M.R. van Lieshout, lid van de Raad van Bestuur van Alliander, heeft zich vrijwillig gecommitteerd aan de afbouw van zijn eerder overeengekomen bezoldiging naar de voor Alliander ingevoerde bezoldigingsgrens. Daarbij worden bestaande afspraken zoveel als mogelijk gerespecteerd.

Ten slotte wordt opgemerkt dat de Raad van Commissarissen streeft naar een sectorbeloningscode met verschillende categorieën, waarmee de bedrijven onderling gelijkwaardig worden behandeld en kunnen concurreren op de relevante arbeidsmarkt met vergelijkbare ondernemingen voor wat betreft technologische ontwikkelingen, complexiteit en vereiste kennis en kunde.

### 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.

### Variabele beloning

Alliander kent voor de Raad van Bestuur geen vorm van variabele beloning.

### Beloningscomponenten

Het totale beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat voor 2018 uit de volgende componenten:

1. vast bruto jaarsalaris
2. pensioenvoorziening
3. sociale lasten en overige beloningselementen

#### Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vast bruto jaarsalaris, inclusief vakantiegeld. Het vast bruto jaarsalaris wordt jaarlijks aangepast voor zover dit past binnen (en om te voldoen aan) de gemaakte bezoldigingsafspraken en bestaande externe en interne wet- en regelgeving.

## Ad 2. Pensioenvoorziening

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de bij de cao Netwerkbedrijven genoemde en voor alle medewerkers van Alliander geldende pensioenregeling van de Stichting Pensioenfonds ABP. Sinds 1 januari 2004 betreft dit een volledige middelloonregeling. De leden van de Raad van Bestuur zijn een eigen bijdrage verschuldigd voor deelname aan de pensioenregeling.

Met ingang van 1 januari 2015 geldt een maximaal pensioengevend salaris conform het fiscale maximum (voor 2018 is dat € 105.075). Dat houdt in dat er geen pensioen meer wordt opgebouwd voor het deel van het salaris dat hoger is dan € 105.075.

## Ad 3. 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 zorgverzekering, premies in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden, evenals 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 de Raad van Bestuur.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid: aanvaarding van een commissariaat of een andere betaalde functie, inclusief van adviserende of toezichhoudende aard, behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen en andere nevenfuncties worden vooraf gemeld aan de Raad van Commissarissen. Een lid van de Raad van Bestuur mag niet meer dan twee toezichhoudende functies vervullen in Nederlandse grote vennootschappen of grote stichtingen. Een lid van de Raad van Bestuur mag tevens niet voorzitter zijn van een toezichhoudend orgaan van een Nederlandse grote vennootschap of grote stichting.

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 voorwaarden

### 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 en anders dan om dringende reden, is het beleid dat een lid van de Raad van Bestuur maximaal recht heeft op een beëindigingsvergoeding van een bruto jaarsalaris.

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.

## Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur 2018

### Algemeen

Bij het voorstel voor de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur heeft de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie ook kennis genomen van de visie van de individuele leden van de Raad van Bestuur met betrekking tot de hoogte en structuur van hun eigen beloning.

### Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

Het vaste salaris van mevrouw Thijssen bedroeg in het kalenderjaar 2018 € 222.000, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Van Lieshout bedroeg in het kalenderjaar 2018 € 281.000, inclusief 8% vakantietoeslag.

## Ad 2. Pensioenvoorziening

De pensioenkosten betreffen de afdracht van reguliere pensioenpremies. De heffingsgrondslag hiervoor is het pensioengevende vaste bruto jaarsalaris tot het fiscale maximum van € 105.075. In het verslagjaar werd voor mevrouw Thijssen in totaal € 21.000 en voor de heer Van Lieshout € 23.000 aan pensioenpremies afgedragen.

## Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2018 bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en premies, de werkgeversbijdrage in de premie van de zorgverzekering, tegemoetkomingen in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden en de representatievergoeding<sup>3</sup> voor mevrouw Thijssen €12.000 en voor de heer Van Lieshout €18.000.

## Uitvoering opzeggings- en afvloeiingsbeleid

Ten aanzien van het vertrek van de heer Van Lieshout heeft de Raad van Commissarissen gehandeld in overeenstemming met hetgeen contractueel met de heer Van Lieshout was afgesproken. Het initiatief voor zijn vertrek lag bij de Raad van Commissarissen en de afhandeling heeft dienovereenkomstig plaatsgevonden.

## Beloningverhoudingen

De mediaan van de beloning van alle medewerkers van Alliander afgezet tegen de beloning van de verschillende leden van de Raad van Bestuur resulteert in de volgende beloningsverhoudingen:

Raad van Bestuur-leden	Ingrid Thijssen		Mark van Lieshout	
	2018	2017	2018	2017
Verhouding	3,7	3,6	4,7	5,0

Uitgangspunten:

- Bij de berekening zijn de volgende elementen voor zowel de medewerkers als de leden van de Raad van Bestuur betrokken: de vaste beloning, het werkgeversdeel pensioenpremie, de sociale lasten en de overige toepasselijke beloningselementen.
- Zowel fulltime- als parttime-medewerkers zijn in de berekening betrokken.

## 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 in 2011 vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De beloning bestaat uit een vaste jaarlijkse bruto-vergoeding voor de voorzitter en een vaste jaarlijkse bruto-vergoeding voor de overige leden. Voorts gelden aanvullende vaste jaarlijkse 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.

De uitvoering van het hiervoor omschreven beloningsbeleid ten aanzien van de Raad van Commissarissen wordt vanwege het toezicht op netbeheerder Liander ingeperkt door de WNT. Per 1 januari 2015 bedraagt de maximale beloning volgens de WNT van de voorzitter van de Raad van Commissarissen 15% van de voor Liander geldende WNT maximumnorm en van een lid van de Raad van Commissarissen 10% van de voor Liander geldende WNT maximumnorm.

Voor een overzicht van de totale vergoedingen van de Raad van Commissarissen over 2018 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## WNT

De WNT is niet van toepassing op Alliander, maar wel op de netbeheerder Liander N.V. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van (gewezen) topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over de bezoldiging van reguliere functionarissen die in het verslagjaar boven de gestelde norm uitkomen. In het separate jaarbericht van de netbeheerder, dat in het tweede kwartaal van 2019 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten.

<sup>3</sup> Een representatievergoeding is niet van toepassing voor mevrouw Thijssen. Met ingang van 1 april 2018 is deze vergoeding in het kader van de afbouwregeling van de heer Van Lieshout eveneens niet meer voor hem van toepassing.

# Jaarrekening





# Inhoudsopgave

<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>123</b>
Geconsolideerde balans	123
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	124
Overzicht totaalresultaat	124
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	125
Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen	126
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>127</b>
IFRS	128
Grondslagen voor de consolidatie	132
Noot 1 Bedrijfscombinaties	144
Noot 2 Gesegmenteerde informatie	144
Noot 3 Materiële vaste activa	147
Noot 4 Immateriële vaste activa	149
Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures	150
Noot 6 Beleggingen in obligaties	151
Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)	152
Noot 8 Derivaten	152
Noot 9 Voorraden	153
Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen	153
Noot 11 Liquide middelen	154
Noot 12 Eigen vermogen	154
Noot 13 Rentedragende verplichtingen	155
Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten	156
Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen	156
Noot 16 Overige voorzieningen	159
Noot 17 Latente belastingen	159
Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten	160
Noot 19 Leases	161
Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	162
Noot 21 Netto-omzet	163
Noot 22 Overige baten	164
Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk	164
Noot 24 Personeelskosten	165
Noot 25 Overige bedrijfskosten	167
Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	168
Noot 27 Financiële baten	168
Noot 28 Financiële lasten	168
Noot 29 Belastingen	169
Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	170
Noot 31 Vergunningen	170
Noot 32 Verbonden partijen	171
Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	171
Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten	172
Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)	180
Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum	182
<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>183</b>
Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)	183
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	184
Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat	184

<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>185</b>
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	185
Noot 37 Materiële vaste activa	186
Noot 38 Immateriële vaste activa	187
Noot 39 Investerings in deelnemingen	187
Noot 40 Overige financiële activa	188
Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen	189
Noot 42 Liquide middelen	189
Noot 43 Eigen vermogen	189
Noot 44 Langlopende verplichtingen	189
Noot 45 Voorzieningen	190
Noot 46 Kortlopende verplichtingen	190
Noot 47 Derivaten	191
Noot 48 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	191
Noot 49 Bedrijfsopbrengsten	191
Noot 50 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	192
Noot 51 Personeelskosten	192
Noot 52 Afschrijvingen	192
Noot 53 Overige bedrijfskosten	193
Noot 54 Financiële baten	193
Noot 55 Financiële lasten	193
Noot 56 Belastingen	193
Noot 57 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	194
<b>Voorstel dividend 2018</b>	<b>195</b>
<b>Gebeurtenissen na balansdatum</b>	<b>196</b>
<b>Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen</b>	<b>197</b>

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2018	2017
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	3	7.072	6.793
Immateriële vaste activa	4	315	317
Investerings in deelnemingen en joint ventures	5	4	3
Beleggingen in obligaties	6	156	193
Overige financiële activa	7	71	41
Latente belastingvorderingen	17	172	205
		<b>7.790</b>	<b>7.552</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	9	66	74
Handels- en overige vorderingen	10	349	342
Liquide middelen	11	140	101
		<b>555</b>	<b>517</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>8.345</b>	<b>8.069</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	12	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		495	496
Herwaarderingsreserve		-	38
Overige reserves		1.945	1.850
Resultaat boekjaar		334	203
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>4.129</b>	<b>3.942</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende verplichtingen	13	1.475	1.553
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	19	159	150
Vooruitontvangen opbrengsten	14	1.682	1.629
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	33	49
Latente belastingverplichtingen	17	4	5
Overige voorzieningen	16	10	7
		<b>3.363</b>	<b>3.393</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Handelsschulden en overige te betalen posten	18	150	133
Belastingverplichtingen		96	80
Rentedragende verplichtingen	13	321	231
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	42	33
Overlopende passiva	8, 18	244	257
		<b>853</b>	<b>734</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>4.216</b>	<b>4.127</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>8.345</b>	<b>8.069</b>

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2018	2017 <sup>1</sup>
<b>Netto-omzet</b>	21	<b>1.920</b>	<b>1.797</b>
Overige baten	22	148	43
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>		<b>2.068</b>	<b>1.840</b>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	23	-424	-402
Personeelskosten	24	-500	-485
Externe personeelskosten	24	-137	-151
Overige bedrijfskosten	25	-343	-329
<b>Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten</b>		<b>-1.404</b>	<b>-1.367</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	26	-409	-396
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		241	228
<b>Totaal bedrijfskosten</b>		<b>-1.572</b>	<b>-1.535</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>496</b>	<b>305</b>
Financiële baten	27	20	67
Financiële lasten	28	-66	-110
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	3	9
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>453</b>	<b>271</b>
Belastingen	29	-119	-68
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		334	203
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>334</b>	<b>203</b>

<sup>1</sup> Als gevolg van de implementatie van IFRS 15 vanaf 1 januari 2018 zijn de amortisaties van de aansluitbijdragen geherrubriceerd van de Overige baten naar de Netto-omzet. De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast.

Het resultaat na belastingen 2018 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

## Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen		2018	2017
<b>Resultaat na belastingen</b>		334	203
<b>Overige elementen totaalresultaat</b>			
<b>Elementen die via het resultaat afgewikkeld worden</b>			
Beleggingen in obligaties	12	-	-10
Belasting		-	2
<b>Totaalresultaat na belastingen</b>		<b>334</b>	<b>195</b>

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

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2018	2017
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	30		
Resultaat na belastingen		334	203
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	27, 28	46	43
- belastingen	29	119	68
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	-3	-9
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	22, 26	338	327
Boekresultaat verkoop Allego	33	-105	-
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden		8	-10
- handels- en overige vorderingen		-20	-61
- handelsschulden en overlopende passiva		20	29
<b>Totaal veranderingen in werkkapitaal</b>		8	-42
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		10	-35
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>747</b>	<b>555</b>
Betaalde rente		-54	-47
Ontvangen rente		2	2
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-57	-56
<b>Totaal</b>		<b>-109</b>	<b>-101</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>638</b>	<b>454</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	30		
Investerings in materiële vaste activa	3	-731	-666
Bijdrage investeringen van derden	14	126	96
(Des-)investerings in financiële activa (deelnemingen en joint ventures)		-1	14
Verkoop HS net		-	7
Verkoop Allego		110	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-496</b>	<b>-549</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	30		
Aangetrokken (afgeloste) ECP-financiering	13	-224	183
Aangetrokken langlopende leningen	13	228	81
Afgeleste langlopende leningen	14	-3	-
Aangetrokken kortlopende lening	13	14	-
Verstrekte leningen	11	-14	-11
Aflossing op verstrekte kortlopende leningen	13	10	-
Ontvangen (uitgezette) kortlopende deposito's	11	-	15
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	495	-
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-496	-
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-21	-16
Betaald dividend		-92	-104
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-103</b>	<b>148</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>39</b>	<b>53</b>
Liquide middelen per 1 januari		101	48
Nettokasstroom		39	53
<b>Liquide middelen per 31 december</b>		<b>140</b>	<b>101</b>

## Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

€ miljoen	Noot	Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen						Totaal
		Aandelen- kapitaal	Agioreserve	Achternestelde eeuwig-durende obligatielening	Herwaar- derings- reserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	
<b>Per 1 januari 2017</b>		<b>684</b>	<b>671</b>	<b>496</b>	<b>46</b>	<b>1.685</b>	<b>282</b>	<b>3.864</b>
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa		-	-	-	-8	-	-	-8
Nettoresultaat 2017		-	-	-	-	-	203	203
<b>Totaalresultaat 2017</b>		-	-	-	<b>-8</b>	-	<b>203</b>	<b>195</b>
Overig <sup>1</sup>		-	-	-	-	-1	-	-1
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen		-	-	-	-	-12	-	-12
Dividend 2016		-	-	-	-	-	-104	-104
Bestemming resultaat 2016		-	-	-	-	178	-178	-
<b>Per 31 december 2017</b>		<b>684</b>	<b>671</b>	<b>496</b>	<b>38</b>	<b>1.850</b>	<b>203</b>	<b>3.942</b>
Nettoresultaat 2018		-	-	-	-	-	334	334
<b>Totaalresultaat 2018</b>		-	-	-	-	-	<b>334</b>	<b>334</b>
Wijziging waardering agv IFRS 9		-	-	-	-38	5	-	-33
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	12	-	-	-	-	-21	-	-21
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	-496	-	-	-	-496
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	495	-	-	-	495
Dividend 2017		-	-	-	-	-	-92	-92
Bestemming resultaat 2017		-	-	-	-	111	-111	-
<b>Per 31 december 2018</b>		<b>684</b>	<b>671</b>	<b>495</b>	<b>-</b>	<b>1.945</b>	<b>334</b>	<b>4.129</b>

1 Overig bestaat uit herwaarderingen en pensioenen

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Waarderingsgrondslagen

Alliander N.V. is een naamloze vennootschap die statutair is gevestigd in Arnhem.

Deze jaarrekening 2018 is op 15 februari 2019 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 10 april 2019. De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

### 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 dochteronderneming Liander is eigenaar van, en voert het beheer over de regionale gas- en elektriciteitsnetwerken in Gelderland, Friesland, Noord-Holland en delen van Zuid-Holland, Flevoland en Noordoostpolder. 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. Qirion (voorheen 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 datacommunicatie voor de groep. Met de in de afgelopen jaren opgerichte dochterondernemingen, waaronder Firan (voorheen Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling), BackHoom en Energy Exchange Enablers en met de in 2018 verworven dochteronderneming Locamation, initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het vlak van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening. Een overzicht over 2018 is terug te vinden op onze jaarverslag-website. 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.

### 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 belang van 5% van de Gemeente Hengelo in Warmtenetwerk Hengelo B.V., en een belang van 25% in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V., alle dochterondernemingen van Firan Zie Noot [12].

## IFRS

De jaarrekening van Alliander is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) per 31 december 2018, die door de Europese Unie (EU) zijn goedgekeurd en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. 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.

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 verantwoorden 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.

### Nieuwe en/of gewijzigde IFRS-standaarden die van toepassing zijn in 2018

De IASB en het IFRIC hebben nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van boekjaar 2018 van toepassing zijn op Alliander. Onderstaande standaarden en interpretaties zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

In juli 2014 heeft de IASB de 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 de opname en de waardering, de impairment en de eventuele hedge accounting van financiële instrumenten. Hiermee wordt een belangrijk deel van de richtlijnen van IAS 39 vervangen. IFRS 9 is van toepassing vanaf 1 januari 2018.

Voor Alliander leidt IFRS 9 met name tot gewijzigde grondslagen voor de verwerking van financiële activa en de verwerking van kredietverliezen op deze activa. Dit betekent dat de financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd. De gewijzigde standaard leidt niet tot wijzigingen in de opname en verwerking van financiële verplichtingen. De financiële activa worden geclassificeerd als activa die na eerste opname worden gewaardeerd op basis van zowel het bedrijfsmodel van de entiteit voor het beheer van de financiële activa als de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief tegen:

- geamortiseerde kostprijs,
- reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat, dan wel
- reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies

Voor financiële activa, alsmede leasevorderingen en contractactiva, worden voorzieningen opgenomen voor te verwachten kredietverliezen.



In 2017 is bij Alliander een implementatieprogramma gestart voor IFRS 9. IFRS 9 is retrospectief toegepast gebruikmakend van de vrijstelling die het mogelijk maakt de vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Alliander kent een bescheiden portefeuille van financiële instrumenten die werden geclassificeerd onder de categorie "beleggingen in obligaties". Deze portefeuille, bestaande uit een belegging in obligaties, werd gewaardeerd tegen reële waarde. Gegeven het bedrijfsmodel, te weten 'aanhouden tot einde looptijd', wordt dit schuldpapier onder IFRS 9 gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs in plaats van tegen reële waarde. Deze wijziging heeft tot gevolg dat per 1 januari 2018 de waardering van het schuldpapier met € 45 miljoen wordt verlaagd ten laste van de overige reserves in het eigen vermogen. De oorspronkelijke opname in het eigen vermogen van de posten herwaarderingsreserve van € 38 miljoen en de bijbehorende belastinglatentie van € 13 miljoen vervallen. Dit is eveneens via de overige reserves verwerkt.

<b>Verloopstaat GE-notes (€ miljoen)</b>	
<b>Stand 31 december 2017</b>	193
Waardemutaties ingevolge IFRS 9 inclusief kredietverlies	-45
<b>Stand 1 januari 2018</b>	148
Valutaresultaat	8
<b>Stand 31 december 2018</b>	156

De geamortiseerde kostprijs van de belegging in obligaties (GE-notes) bedraagt per 31 december 2018 € 156 miljoen.

De impact van het nieuwe impairment model heeft voor de overige financiële activa geleid tot een impairment van € 2 miljoen. De te verwachten kredietverliezen worden voor handels- en overige vorderingen met name op collectieve basis opgenomen op basis van een staffel die is gebaseerd op ervaringscijfers waarbij het risico tot wanbetaling vanaf de eerste opname wordt meegenomen. Alliander heeft daarnaast ook een bescheiden positie in overige financiële activa. Het kredietrisico hiervan wordt op individuele basis bepaald waarbij de kans op wanbetaling door de tegenpartij mede op basis van toonaangevende leveranciers van creditratings en het daaruit resulterende gemiddelde verlies wordt meegenomen. De impact hiervan is gering en met name van procedurele aard. Per saldo resulteert de implementatie van IFRS 9 vanaf 1 januari 2018 in een positieve mutatie van € 5 miljoen in de overige reserves van het eigen vermogen.

Alliander maakt per 1 januari en gedurende het jaar 2018 geen gebruik van hedge accounting.

### IFRS 15

IFRS 15 vervangt per 1 januari 2018 de standaarden IAS 11 'Construction Contracts' en IAS 18 'Revenue Recognition'. In essentie komt IFRS 15 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 te bepalen transactieprestaties van die prestaties.

Het uitgangspunt van IFRS 15 is: de opbrengst verantwoording dient een weergave te zijn van de overdracht van goederen en diensten aan klanten. Het bedrag dient een weergave te zijn van de vergoeding waarop men verwacht recht te hebben in ruil voor de goederen en diensten die zijn overeengekomen om te gaan leveren. Daartoe worden in IFRS 15 een vijftal stappen doorlopen, te weten:

1. het identificeren van het contract
2. het identificeren van de afzonderlijke leveringsverplichtingen
3. het vaststellen van de transactieprijs
4. het alloceren van de transactieprijs aan de leveringsverplichtingen
5. het opnemen van de opbrengst als de leveringsverplichting wordt voldaan.

In 2015 is voor alle Alliander bedrijfsonderdelen een implementatieprogramma gestart, waarbij contracten, diensten en leveringen zijn beoordeeld conform de nieuwe standaard, eventuele wijzigingen in waardering en opname en toelichtingsvereisten zijn vastgesteld en de impact die dat heeft voor administratie en systemen. In 2017 is dit implementatieprogramma afgerond. De impact voor de gereguleerde activiteiten en vrij domein activiteiten zijn niet materieel voor wat betreft de waardering en opname van de opbrengsten. In het kader van de implementatie is een aantal aanpassingen in de financiële systemen doorgevoerd, zodat aan de vereisten wordt voldaan.

Opbrengsten worden gewaardeerd gebaseerd op de prestatieverplichtingen in het contract met de klant. Dit is exclusief ontvangen bedragen ten behoeve van derde partijen. De opbrengst wordt verantwoord op het moment dat de beschikkingsmacht van een product of dienst wordt overgedragen.

Bij de beoordeling van de contracten zijn portfolio-benaderingen toegepast voor onder andere de aansluit-, transporten meetdiensten van de netbeheeractiviteiten. Contracten met klanten voor deze diensten worden voor onbepaalde tijd aangegaan en bij aanvang van het contract betaalt de klant een investeringsbijdrage en vervolgens betaalt de klant periodiek vergoedingen voor dienstverlening. Deze dienstverlening betreft prestatieverplichtingen die over een periode (over-time) worden vervuld. De opbrengst wordt daarbij opgenomen in de periode waarin de klant de dienst afneemt. De investeringsbijdrage die bij aanvang van een contract wordt betaald betreft een vergoeding voor een prestatieverplichting die gedurende de contractperiode wordt geleverd door het met de aansluitdienst beschikbaar stellen van de betreffende activa. De ontvangen bijdrage wordt als nog te vervullen prestatieverplichting op de balans opgenomen en vervolgens geamortiseerd gedurende de gebruiksduur van het betrokken actief.

Tot de invoering van IFRS 15 zijn deze amortisaties onder de overige opbrengsten opgenomen. Alliander verantwoordt onder IFRS 15 alle opbrengsten uit hoofde van contracten met klanten (IFRS 15) onder Omzet en andere opbrengsten, zoals verhuuropbrengsten, worden onder Overige opbrengsten verantwoord. Alliander past IFRS 15 retrospectief toe en de keuze om onder omzet enkel alle IFRS 15 opbrengsten te verantwoorden leidt tot een aanpassing van de vergelijkende cijfers van 2017. In 2017 heeft dit geleid tot een verschuiving van € 99 miljoen van Overige opbrengsten naar Netto-omzet.

IFRS 15 kent uitgebreide toelichtingsvereisten, waaronder segmentatie van de opbrengsten van contracten met klanten. Deze omzetssegmentatie wordt nader toegelicht onder het onderdeel Gesegmenteerde informatie.

Naast de invoering van IFRS 9 en IFRS 15 per 1 januari 2018, zijn de volgende wijzigingen in 2018 van toepassing:

- 'Jaarlijkse verbeteringen IFRS 2014 – 2016';
  - IFRS 1: 'Eerste toepassing van IFRS';
  - IAS 28: 'Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures';
- Aanpassing IFRS 2: 'Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties';
- IFRS 4: 'Toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten in combinatie met IFRS 4 Verzekeringscontracten';
- IFRIC 22: 'Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen';
- Aanpassing IAS 40: 'Herclassificaties van vastgoedbeleggingen'.

Enkel de wijzigingen van IAS 28 en de nieuwe IFRIC 22 zijn relevant voor Alliander maar deze hebben geen materiële impact op Alliander en worden om die reden niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

## Verwachte wijzigingen in waarderingsgrondslagen

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

Onderstaand de wijzigingen die voor Alliander van belang kunnen zijn.

### IFRS 16

Op 13 januari 2016 heeft de IASB de nieuwe standaard voor leases gepubliceerd. In 2017 is bij Alliander een implementatieprogramma gestart waarbij de belangrijkste leasecontracten zijn geïnventariseerd. Het implementatietraject is inmiddels zodanig gevorderd dat kan worden nagegaan hoe Alliander dit organisatorisch en systeemtechnisch gaat vormgeven.

Alliander zal IFRS 16 per 1 januari 2019 implementeren en zal hierbij de 'modified retrospective approach' hanteren en niet de 'full retrospective approach'. De zogenaamde 'full retrospective approach' is te omvangrijk gezien het belang van het onderwerp voor Alliander.

Belangrijk gevolg voor Alliander als huurder van de implementatie van IFRS 16 is dat rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases op de balans zullen worden opgenomen. Als gevolg hiervan zal een zekere balansverlenging plaatsvinden. Daarnaast zal een verschuiving optreden in de winst-en-verliesrekening van operationele kosten naar afschrijvingen en financiële lasten. Voor het verslagjaar 2019 verwacht Alliander hierdoor een verschuiving van circa € 16 miljoen van overige bedrijfskosten naar afschrijvingen (€ 15 miljoen) en rentelasten (€ 1 miljoen). Voor het kasstroomoverzicht over 2019 betekent de implementatie van IFRS 16 een toename van de operationele kasstroom met € 15 miljoen en dezelfde daling van de financieringskasstroom.

Bij het vaststellen of sprake is van een leaseovereenkomst worden de bepalingen van IFRS 16.9 in acht genomen. Daarnaast wordt waar mogelijk gebruikgemaakt van de volgende vrijstellingen: leaseovereenkomsten korter dan twaalf maanden en overeenkomsten waarvan het onderliggende actief een waarde kleiner dan € 5.000,- heeft.

Verder zijn de volgende praktische benaderingen toegepast:

- Voor de lopende contracten per 1 januari 2019 wordt de bestaande leaseclassificatie van de huurcontracten toegepast; dit betekent dat voor de bestaande leasecontracten waarbij Alliander huurder is per 1 januari 2019 het verschil in de financiële vastlegging tussen financial lease en operational lease vervalst. Nieuwe leasecontracten worden vanaf 1 januari 2019 behandeld volgens IFRS 16.
- Bestaande financial leases met een onderliggende waarde kleiner dan € 5.000,- worden vanaf 1 januari 2019 niet meer op de balans opgenomen. De leasetermijnen hiervan zullen direct in de winst- en verliesrekening worden verantwoord. Dit heeft per 1 januari 2019 geleid tot een balansverkorting van €1 miljoen.
- Bij toepassing van de modified retrospective approach zal op 1 januari 2019 de waarde van het lease actief identiek zijn aan de waarde van de leaseverplichting. Er zal derhalve geen sprake zijn van een vermogenssprong.

Bij de bepaling van de leaseverplichtingen en de gebruiksrechten op 1 januari 2019 wordt conform IFRS 16.C8.b.ii gebruikgemaakt van de marginale rentevoeten per 1 januari 2019. De marginale rentevoet wordt bepaald op basis van de risicovrije marktrente, verhoogd met een specifiek voor Alliander geldende risico opslag voor eenzelfde duur en met eenzelfde zekerheid als waartegen Alliander zou financieren voor de verkrijging van een vergelijkbaar actief op 1 januari 2019.

De implementatie van IFRS 16 leidt tot een balansverlenging van € 59 miljoen per 1 januari 2019. Deze bestaat uit een toename van de leaseverplichtingen en daarnaast eenzelfde toename van de lease activa. Verreweg het grootste deel van deze leaseverplichtingen heeft betrekking op bedrijfspanden en leaseauto's. Daarnaast zijn ook erfpachtcontracten en huur van telecommasten en -verbindingen in dit bedrag verantwoord.

De nieuwe standaard zal overigens geen effect hebben op de verantwoording van de cross border leases. Deze blijven, op grond van IFRS 16.B2, buiten het verantwoordingsgebied van IFRS 16.

Ingevolge IFRS 16.C12 dient per 31 december 2018 de aansluiting te worden vermeld tussen de minimale leaseverplichting onder IAS 17 en het per 1 januari 2019 op te nemen bedrag van de leaseverplichting ingevolge IFRS 16. In noot [19] van dit jaarverslag is weergegeven dat de huidige verplichting uit hoofde van operationele leases per eind 2018 € 134 miljoen bedraagt. Het verschil tussen de verplichting uit hoofde van operationele leases per eind 2018 van € 134 miljoen en de verwachte opname € 59 miljoen per 1 januari 2019 onder IFRS 16 is met name gelegen in de onder de oude standaard in de toelichting begrepen leaseverplichtingen voor gecontracteerde leases waarvan het feitelijk gebruiksrecht op de betrokken activa later dan 1 januari 2019 ingaat.

De overige gepubliceerde toekomstige wijzigingen van standaarden en interpretaties zijn niet relevant voor Alliander en/of hebben geen materiële impact op Alliander en worden om die redenen niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

# 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 aangeane 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 van een bijzonder waardeverminderverslies. 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 arrangements.

Investeringen 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 zijn 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 verantwoord van een bijzonder waardeverminderingverlies. De waarderingsgrondslagen van deelnemingen en joint ventures worden indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Alliandergroep te realiseren.

## Reikwijdte van de consolidatie

### 2018

Per 1 juni 2018 zijn alle aandelen in Allego verkocht aan Meridiam, een Franse beleggingsonderneming die gespecialiseerd is in de ontwikkeling, financiering en het beheer van langlopende en duurzame infrastructuurprojecten. Per deze datum heeft Meridiam ook de volledige zeggenschap gekregen over Allego en haar dochterondernemingen.

Op 31 juli 2018 heeft Alliander zijn belang in Locamation B.V. (58%) uitgebreid tot een 100%-belang. De koopsom hiervoor bedraagt € 1,5 miljoen. Gezien echter de huidige resultaatontwikkeling is dit bedrag direct ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord.

### 2017

In 2017 waren er geen nieuwe consolidaties 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. In noot [2] is de aansluiting naar de gerapporteerde cijfers opgenomen.

Alliander onderscheidt de volgende segmenten:

- Netbeheerder Liander;
- Overig.

## 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.

### 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 nettoinvestering in een buitenlandse entiteit.

Omrekeningsverschillen op monetaire beleggingen in obligaties 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 eigen vermogen 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.

In 2018 heeft geen wijziging plaatsgevonden in de samenstellingen van de kasstroom-genererende eenheden.

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 geëngaat 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 periode van één jaar 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. Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een belangrijke activiteit die ofwel is beëindigd ofwel is geclassificeerd als aangehouden voor verkoop. De resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten omvatten de resultaten over het gehele boekjaar tot aan het moment van afsluiting. 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 gedesinvesteerd 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.

### Schattingswijziging afschrijvingsduur

In 2018 en 2017 hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

## 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 (dochter)ondernemingen 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 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 gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige kasstromen. Afschrijving vindt plaats over de gemiddelde looptijd van de aangekochte contracten.

## Financiële activa

### Classificatie en opname

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 categorie waarin een financieel actief wordt ingedeeld en gewaardeerd is afhankelijk van:

- zowel het bedrijfsmodel van de entiteit voor het beheer van de financiële activa,
- als de eigenschappen van de contractuele kasstromen van het financiële actief.

Een financieel actief wordt tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd als beide volgende voorwaarden zijn vervuld:

- het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen, en
- de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.



Een financieel actief wordt tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat gewaardeerd als beide volgende voorwaarden zijn vervuld:

- het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te ontvangen als financiële activa te verkopen, en
- de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

Een financieel actief moet tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies worden gewaardeerd, tenzij het overeenkomstig de bovenstaande alinea's tegen geamortiseerde kostprijs of tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat wordt gewaardeerd.

Een financieel actief wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen de reële waarde ervan plus, in het geval van een financieel actief dat, niet tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies wordt gewaardeerd, de transactiekosten die direct aan de verwerving of uitgifte van het financiële actief kunnen worden toegerekend.

Alliander past geen bedrijfsmodel toe waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te ontvangen als financiële activa te verkopen. De financiële activa van Alliander worden na eerste opname derhalve gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies.

Indien voor financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs 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.

### Bijzondere waardevermindering

Een voorziening voor verliezen wordt opgenomen voor te verwachten kredietverliezen op een financieel actief dat wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten of tegen reële waarde met waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat.

Berekening van de impairment is gebaseerd op het verwachte verlies. Dit wordt periodiek beoordeeld. De algemene benadering gaat uit van het 'expected credit loss model' (ECL), waarbij het 12-maands verwachte kredietverlies wordt vastgesteld. Bij een significante toename van het kredietrisico van een financieel actief wordt het verwachte kredietverlies voor de gehele looptijd opgenomen.

Het bedrag van de te verwachten kredietverliezen (of terugboeking) dat vereist is om de vergoeding voor verliezen op de verslagdatum aan te passen wordt als een bijzonderewaardeverminderingwinst of -verlies in winst- of-verlies opgenomen.

## Derivaten en de administratieve verwerking van afdekkingstransacties

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarden worden afgeleid van marktprijzen die staan genoteerd in actieve markten, of door gebruikmaking van recente vergelijkbare markttransacties of waarderingmethoden, zoals discounted cash flow-modellen en optiewaarderingmodellen indien geen actieve markt bestaat.

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 kan gebruik maken van energie commodity-contracten voor de fysieke inkoop van elektriciteit en groencertificaten voor de bij het transport van elektriciteit optredende netverliezen. Voor deze contracten 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 geassocieerd als zijnde bestemd voor eigen gebruik, als afdekkingstransactie of als aangehouden voor handelsdoeleinden.

### Hedge-accounting

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:

- **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 hedgereserve 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;
- **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.

Bij de aanvang van een afdekkingsrelatie, en vervolgens doorlopend, wordt beoordeeld of een afdekkingsrelatie aan de vereisten inzake afdekkingseffectiviteit voldoet. Indien een afdekkingsrelatie niet meer aan het op de afdekkingsverhouding betrekking hebbende vereiste inzake afdekkingseffectiviteit voldoet, maar de risicobeheerdoelstelling voor die aangewezen afdekkingsrelatie gelijk blijft, dan vindt herbalancering plaats door het zodanig aanpassen van de afdekkingsverhouding van de afdekkingsrelatie dat deze wederom aan de criteria voldoet. Herbalancering wordt administratief verwerkt als een voortzetting van de afdekkingsrelatie. Bij herbalancering wordt de afdekkingsineffectiviteit van de afdekkingsrelatie bepaald en opgenomen.

### 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 en energieregerelateerde installaties. 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.

Voor de bepaling van op te nemen kredietverliezen op openstaande vorderingen voor operationele leases wordt de vereenvoudigde benadering voor handelsvorderingen en contractactiva toegepast. Zie verder de grondslagen voor handels- en overige vorderingen.

## Financiële leases

Alliander is een financiële lease aangegaan voor een warmtetransportleiding. Risico's en voordelen die samenhangen met de eigendom van het betrokken actief zijn geheel of nagenoeg geheel overgedragen aan de lessee.

De vordering uit hoofde van financiële leases worden verantwoord onder de post financiële activa en overige vorderingen. De financieringsbaten uit financiële leases worden gedurende de looptijd in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de financiële baten.

Voor de bepaling van op te nemen kredietverliezen op vorderingen uit hoofde van financiële leases is de grondslag voor bijzondere waardevermindering van financiële activa van toepassing.

## 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 voor het risico van niet-betaling. Voor het vaststellen hiervan wordt gebruikgemaakt van de vereenvoudigde benadering voor handelsvorderingen en contractactiva, waarbij op basis van ervaringsgegevens de verwachte kredietverliezen worden bepaald.

## 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 van klanten in de aanleg voor de gemaakte investeringen in de elektriciteits- en gasinfrastructuur voor de aan hen te leveren aansluit- en transportdienst worden als contractverplichtingen (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 netto-omzet.

### 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 blijkend 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 toegezegde-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 actuarieel 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 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 beste schatting van het bedrag dat nodig is om de verplichting af te wikkelen. 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 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 tijdswaarde 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

Een onderscheid wordt gemaakt naar netto-omzet en overige baten. Alle opbrengsten uit hoofde van contracten met klanten worden onder de netto-omzet verantwoord en alle overige opbrengsten onder overige baten.

Opbrengsten worden gewaardeerd gebaseerd op de prestatieverplichtingen in het contract met de klant. Dit is exclusief ontvangen bedragen ten behoeve van derde partijen. De opbrengst wordt verantwoord op het moment dat de beschikkingmacht van een product of dienst wordt overgedragen.

Bij de beoordeling van contracten met klanten worden portfolio-benaderingen toegepast voor onder andere de aansluit-, transport- en meetdiensten van de netbeheeractiviteiten. Contracten met klanten voor deze diensten worden voor onbepaalde tijd aangegaan en bij aanvang van het contract betaalt de klant een investeringsbijdrage en vervolgens betaalt de klant periodiek vergoedingen voor dienstverlening. Deze dienstverlening betreft prestatieverplichtingen die over een periode (over-time) worden vervuld. De opbrengst wordt daarbij opgenomen in de periode waarin de klant de dienst afneemt. De investeringsbijdrage die bij aanvang van een contract wordt betaald betreft een vergoeding voor een prestatieverplichting die gedurende de contractperiode wordt geleverd door het verlenen van de aansluit- en transportdienst. De ontvangen bijdrage wordt als nog te vervullen prestatieverplichting op de balans opgenomen en vervolgens geamortiseerd gedurende de gebruiksduur van het betrokken actief.

### Netto-omzet

De netto omzet bestaat uit:

- geregleerde opbrengsten. Deze opbrengsten vloeien voort uit de transport- en aansluitdienst van elektriciteit en gas naar klanten en omvatten enerzijds vaste componenten, het zogenaamde capaciteitstarief en anderzijds de amortisatie van de als vooruitontvangen opbrengsten gepassiveerde klantbijdragen. Verder zijn onder de geregleerde opbrengsten de meetdiensten voor kleinverbruikers Elektriciteit en Gas 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, de service-component van verhuurde installaties en onderhoud van complexe energie-infrastructuren.

## Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit de volgende posten:

- verhuuropbrengsten (de lease-component van verhuurde activa);
- amortisatie van gepassiveerde overheidssubsidies en investeringspremies; verwezen wordt naar de waarderingsgrondslagen inzake dit onderwerp;
- resultaat uit het afstoten van materiële 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 effectieveinterestmethode, 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 bereidstellingsprovisies, 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 balans worden vermeld.

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

## Noot 1 Bedrijfscombinaties

Zowel in 2018 als in 2017 hebben er geen nieuwe materiële bedrijfscombinaties plaatsgevonden.

## Noot 2 Gesegmenteerde informatie

Alliander onderscheidt over 2018 de volgende te rapporteren segmenten:

- Netbeheerder Liander;
- 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 ruim 85% van de omzet het grootste bedrijfsonderdeel van Alliander.

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Qirion, Stam, Alliander AG, nieuwe activiteiten, de staven en de service-units. Qirion 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. Bij de (nieuwe) activiteiten wordt er onder meer 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. Deze activiteiten kunnen worden samengevoegd in één segment, omdat ze niet aan de kwantitatieve criteria voldoen om zelfstandig als segment te kwalificeren.

Met uitzondering van staf- en service-units vertonen de overige operationele segmenten vergelijkbare economische kenmerken naar de aard van de producten en diensten en de aard van de productieprocessen, te weten: levering, aanleg, beheer en onderhoud van energiegerelateerde producten en diensten. Andere economische kenmerken in de zin van cliënten en distributiekanaalen zijn gelet op de omvang deze overige operationele segmenten niet relevant voor het onderscheiden van te rapporteren segmenten. Omdat verder geen van de overige operationele segmenten voldoet aan kwantitatieve criteria om als zelfstandig te rapporteren segment te kwalificeren, zijn deze operationele segmenten geaggregeerd tot het segment Overig.

## 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

De externe opbrengsten van Liander 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 Qirion, nieuwe activiteiten 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. Deze interne leveringen worden tegen kostprijs geleverd.



## Primaire segmentatie

€ miljoen	Netbeheerder Lander		Overig		Eliminaties		Totaal		Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten		Gerapporteerd	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Winst-en-verliesrekening												
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>												
Externe opbrengsten	1.772	1.681	191	159	-	-	1.963	1.840	105	-	2.068	1.840
Interne opbrengsten	10	5	313	331	-323	-336	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.782</b>	<b>1.686</b>	<b>504</b>	<b>490</b>	<b>-323</b>	<b>-336</b>	<b>1.963</b>	<b>1.840</b>	<b>105</b>	<b>-</b>	<b>2.068</b>	<b>1.840</b>
<b>Bedrijfskosten</b>												
Kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen	484	444	73	68	-133	-110	424	402	-	-	424	402
Operationele kosten	703	713	463	474	-190	-226	976	961	3	4	980	965
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	327	317	82	79	-	-	409	396	-	-	409	396
Geactiveerde productie	-177	-161	-64	-67	-	-	-241	-228	-	-	-241	-228
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	<b>1.337</b>	<b>1.313</b>	<b>554</b>	<b>554</b>	<b>-323</b>	<b>-336</b>	<b>1.568</b>	<b>1.531</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1.572</b>	<b>1.535</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>445</b>	<b>373</b>	<b>-50</b>	<b>-64</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>395</b>	<b>309</b>	<b>102</b>	<b>-4</b>	<b>496</b>	<b>305</b>
Financiële baten	10	17	83	149	-73	-99	19	67	-	-	20	67
Financiële lasten	-92	-104	-47	-105	73	99	-66	-110	-	-	-66	-110
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	3	1	-	8	-	-	3	9	-	-	3	9
Belastingen	-117	-72	28	3	-	-	-90	-69	-29	1	-119	-68
<b>Resultaat na belastingen uit voortgezette activiteiten</b>	<b>249</b>	<b>215</b>	<b>14</b>	<b>-9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>261</b>	<b>206</b>	<b>73</b>	<b>-3</b>	<b>334</b>	<b>203</b>
<b>Gesegmenteerde activa en verplichtingen</b>												
Totaal activa	7.413	7.140	3.157	3.147	-2.225	-2.218	8.345	8.069	-	-	8.345	8.069
Niet-geconsolideerde deelnemingen	3	2	1	1	-	-	4	3	-	-	4	3
Niet-geconsolideerde joint ventures	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Verplichtingen (lang- en kortlopend)	4.941	4.706	2.077	2.088	-2.802	-2.668	4.216	4.126	-	-	4.216	4.127
<b>Overige gesegmenteerde gegevens</b>												
Investerings in materiële vaste activa	660	565	72	101	-	-	731	666	-	-	731	666
Aantal eigen medewerkers ultimo boekjaar	3.064	3.014	2.605	2.741	-	-	5.669	5.755	-	-	5.669	5.755

Het resultaat na belastingen in 2018 is evenals het resultaat na belastingen over 2017 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

## Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

In 2018 zijn er enkel bijzondere posten opgenomen in de kolom 'herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten'. De bijzondere post in de overige baten is het gevolg van de boekwinst op de verkoop van Allego (€ 105 miljoen) in 2018 [Noot 22].

De bijzondere last bij operationele kosten heeft voor € 9 miljoen (2017: € 4 miljoen) te maken met reorganisatiekosten. Dit wordt gecompenseerd met € 5 miljoen in verband met de impact van het cao-akkoord dat in december is bereikt.

De belastingen onder de bijzondere post is een effect van de bijzondere operationele kosten en de wijziging van het tarief in de vennootschapsbelasting. Op de boekwinst op de verkoop van Allego is deelnemingsvrijstelling van toepassing.

## Gesegmenteerde activa

De bedragen in de kolom eliminaties bij totaal activa betreffen met name de eliminaties van de deelnemingen in Alliander. 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.

## Productsegmentatie

Ingevolge IFRS 15 is in onderstaand overzicht de splitsing van de netto-omzet categorieën naar producten vermeld (productsegmentatie).

€ miljoen	Totaal	Segmentatie naar producten geconsolideerde netto-omzet					
		TAD Elektriciteit	Transportdienst Gas	Aansluitdienst Gas	Meetdienst KVB Elektriciteit	Meetdienst KVB Gas	Overige activiteiten
Netto-omzet 2018	<b>1.920</b>	1.154	326	99	93	63	185
Netto-omzet 2017	<b>1.797</b>	1.108	318	81	71	50	169

## Seizoensinvloeden

Het resultaat van Alliander wordt niet in materiële zin beïnvloed door seizoensinvloeden.

## Geografische segmentatie

€ miljoen	Externe opbrengsten		Materiële vaste activa		Immateriële vaste activa		Niet-geconsolideerde deelnemingen en joint ventures	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nederland	2.021	1.797	7.025	6.729	288	290	4	3
Buitenland	47	43	49	64	25	27	-	-
<b>Totaal</b>	<b>2.068</b>	<b>1.840</b>	<b>7.074</b>	<b>6.793</b>	<b>313</b>	<b>317</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

De categorie buitenland heeft volledig betrekking op de activiteiten in Duitsland.

## Noot 3 Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Netwerken	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2017</b>					
Aanschafwaarde	244	9.886	1.637	219	11.986
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-93	-4.436	-928	-	-5.457
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>151</b>	<b>5.450</b>	<b>709</b>	<b>219</b>	<b>6.529</b>
<b>Mutaties 2017</b>					
Investerings	-	372	157	137	666
Desinvesteringen	-	-24	-15	-	-39
Afschrijvingen	-8	-245	-110	-	-363
Herrubriceringen en overige mutaties	29	63	64	-156	-
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>166</b>	<b>96</b>	<b>-19</b>	<b>264</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>					
Aanschafwaarde	273	10.242	1.771	200	12.486
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-101	-4.626	-966	-	-5.693
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>172</b>	<b>5.616</b>	<b>805</b>	<b>200</b>	<b>6.793</b>
<b>Mutaties 2018</b>					
Investerings	-	417	167	147	731
Desinvesteringen	-3	-14	-16	-	-33
Afschrijvingen	-11	-251	-111	-	-373
Herrubriceringen en overige mutaties	4	76	45	-125	-
Vervallen consolidaties	-	-	-44	-2	-46
<b>Totaal</b>	<b>-10</b>	<b>228</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>279</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>					
Aanschafwaarde	265	10.682	1.807	220	12.974
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-103	-4.838	-959	-	-5.902
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>162</b>	<b>5.844</b>	<b>848</b>	<b>220</b>	<b>7.072</b>

### Investerings

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 731 miljoen (2017: € 666 miljoen).

### Desinvesteringen

De desinvesteringen in 2018 en 2017 houden verband met buitengebruikstelling van netwerkactiva en overige vaste bedrijfsmiddelen. In 2017 is hierin mede begrepen de verkoop van een hoogspanningsnet in midden Nederland (€ 6 miljoen).

### Vervallen consolidaties

De vervallen consolidaties hebben betrekking op de materiële vaste activa van Allego.

## Cross border leasetransacties

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

Gedurende 2018 hebben er geen wijzigingen plaatsgevonden in de bestaande CBL portefeuille. De op dit moment resterende drie 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 2022 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.

De totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte netwerken bedraagt ultimo 2018 ongeveer € 650 miljoen (ultimo 2017: € 600 miljoen). In verband met de transacties staat in deposito bij meerdere financiële instellingen, dan wel is belegd in waardepapieren, ultimo 2018 een totaalbedrag van \$ 2.786 miljoen (2017: \$ 2.781 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 beleggingen 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 2018 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 hiertoe aangehouden deposito's en beleggingen kan worden voldaan) voor alle transacties tezamen \$ 200 miljoen (2017: \$ 186 miljoen). Het strip risk wordt in hoge mate beïnvloed door de marktontwikkelingen.

In het kader van de uitvoering van de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON) zijn de in een cross border lease ondergebrachte, aan Liander Infra 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 2018 € 90 miljoen (2017: € 93 miljoen).

## Noot 4 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
<b>Per 1 januari 2017</b>			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-3	-191
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>289</b>	<b>30</b>	<b>319</b>
<b>Mutaties 2017</b>			
Afschrijvingen	-	-2	-2
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-5	-193
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>289</b>	<b>28</b>	<b>317</b>
<b>Mutaties 2018</b>			
Afschrijvingen	-	-2	-2
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-7	-195
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>289</b>	<b>26</b>	<b>315</b>

In 2018 en 2017 hebben geen investeringen plaatsgevonden. De afschrijving van € 2 miljoen heeft met name betrekking op de immateriële activa van 450connect.

### Allocatie van goodwill naar segment

€ miljoen	2018	2017
Liander	286	286
Overig	3	3
<b>Totaal</b>	<b>289</b>	<b>289</b>

De post goodwill op de regel Liander heeft ultimo 2018 voor € 209 miljoen (2017: € 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 € 77 miljoen (2017: € 77 miljoen) is voor € 61 miljoen te relateren aan de aankoop in 2010 van Endinet, voor € 7 miljoen aan Stam en voor € 9 miljoen de aankoop van AEF B.V. in 2016. De post goodwill op de regel overig heeft betrekking op de investering inzake 450connect.

Aan het eind van 2018 zijn testen op bijzondere waardeverminderingen (impairment testen) uitgevoerd op de waarde van de netwerken van Liander 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.

In het boekjaar 2018 hanteerde Liander een disconteringsvoet voor belastingen van 6,9% (2017: 5,1%). Vanaf 2019 zal deze waarde dalen tot 4,5% in 2022. 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 businessplannen beslaan een periode van vijf jaar, en de terminal value wordt bepaald aan de hand van de verwachte kasstromen aan het eind van de businessplanperiode. 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.

Ten aanzien van de Duitse netwerken is de gehanteerde disconteringsvoet afgeleid van de berekeningswijze van de Duitse toezichthouder, uitkomend op een disconteringsvoet voor belastingen van 5,1% in 2018 (2017: 5,1%). Voor 2019 tot 2022 is deze waarde eveneens 5,1%. Voor het overige zijn de uitgangspunten hetzelfde als voor Liander.

## Noot 5 Investeringen in deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>Mutaties</b>						
Desinvesteringen	-	-2	-	-	-	-2
Aandeel in resultaat	4	-3	-	1	4	-2
Dividend en overige mutaties	-3	-	-	-2	-3	-2
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>-5</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>-6</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

In 2018 heeft Alliander het resterende belang (42%) gekocht van de joint venture Locamation. Daarmee wordt Locamation een 100% deelneming. Verder is in 2018 Plugwise Holding B.V. geliquideerd.

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 'Investeringen in deelnemingen' plaatsgevonden.

### Aandeel in resultaten uit deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaalresultaat	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Aandeel in</b>						
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten	3	-3	-	1	3	-2
Winst of verlies uit beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	-
<b>Totaalresultaat</b>	<b>3</b>	<b>-3</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2018 van € 30 miljoen (2017: € 37 miljoen). Hiervan is per 31 december 2018 € 23 miljoen opgenomen (2017: € 22 miljoen). In deze overeenkomsten zijn begrepen converteerbare leningen van € 1 miljoen (2017: € 3 miljoen). Daarnaast bestaat per eind 2018 in dit kader een vordering van € 17 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit (2017: € 25 miljoen). De leningen en nog niet betaalde rente en aflossing van een deelneming zijn boekhoudkundig afgewaardeerd naar nihil. Het pandrecht verkregen op een in 2014 verstrekte lening bedraagt per 31 december 2018 € 2 miljoen (2017: € 2 miljoen).

## Noot 6 Beleggingen in obligaties

€ miljoen	
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>224</b>
<b>Mutaties 2017</b>	
Valuta-omrekeningsverschillen	-20
Reële waardeverandering	-11
<b>Totaal</b>	<b>-31</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>193</b>
<b>Mutaties 2018</b>	
Valuta-omrekeningsverschillen	8
Waardemutaties ingevolge IFRS 9 inclusief kredietverlies	-45
<b>Totaal</b>	<b>-37</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>156</b>

De post beleggingen in obligaties ultimo 2018 bestaat uit beleggingen in schuldpapier van een grote internationale onderneming die dient ter dekking van verplichtingen uit hoofde van twee cross border leasecontracten (2017: € 193 miljoen). De boekwaarde van de gerelateerde leaseverplichtingen bedraagt € 156 miljoen (2017: € 148 miljoen).

Door de toepassing van IFRS 9 in 2018 heeft de post beleggingen in obligaties een wijziging ondergaan in opname en waardering. Gegeven het businessmodel, te weten 'aanhouden tot einde looptijd', is dit schuldpapier onder IFRS 9 gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Deze wijziging heeft tot gevolg dat de waardering van het schuldpapier voor € 43 miljoen is verlaagd ten laste van de overige reserves in het eigen vermogen. De oorspronkelijke opname in het eigen vermogen van de posten herwaarderingsreserve van € 38 miljoen en de bijbehorende belastinglatentie van € 13 miljoen vervallen; dit is eveneens via de overige reserves verwerkt. Per saldo resulteert dit in een positieve mutatie van € 8 miljoen in de overige reserves van het eigen vermogen; dit is verwerkt per 1 januari 2018. De impact voor het nieuwe impairment model is geïnventariseerd en heeft geleid tot een afwaardering van € 2 miljoen (2017: nihil). Samen met de mutatie als gevolg van de wijziging van de waarderingsgrondslag van € 43 miljoen vormt dit de post waardemutaties ingevolge IFRS 9 inclusief kredietverlies van € 45 miljoen.

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

€ miljoen	Vorderingen, leningen en overig
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>53</b>
Effectief interestpercentage 2017	1%
<b>Mutaties 2017</b>	
Verstreckte leningen	50
Terugbetaalde leningen en interest	-61
Afwaardering lening deelneming	-1
<b>Totaal</b>	<b>-12</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>41</b>
Effectief interestpercentage 2018	1%
<b>Mutaties 2018</b>	
Verstreckte leningen	40
Terugbetaalde leningen en interest	-10
Investerings	1
Nieuwe consolidatie	-1
<b>Totaal</b>	<b>30</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>71</b>
<b>Langlopend deel overige financiële activa</b>	<b>71</b>
<b>Kortlopend deel overige financiële activa</b>	<b>-</b>

In de verstreckte leningen in 2018 is inbegrepen een vordering op Meridiam van € 26 miljoen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar noot [22].

De boekwaarde van de overige financiële activa bestond aan het eind van 2018 naast de hiervoor genoemde post uit een langlopende vordering van € 18 miljoen op de gemeente Amsterdam inzake de locatie Spaklerweg en overige vorderingen, leningen en geactiveerde kosten gedenomineerd in euro.

De in 2018 en 2017 verstreckte en terugbetaalde leningen bestaan verder voornamelijk uit kortlopende deposito's.

## Noot 8 Derivaten

€ miljoen	Vlottende activa		Vaste activa		Kortlopende verplichtingen		Langlopende verplichtingen	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Vreemde-valutacontracten	-	-	-	-	-	2	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In 2018 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in vreemde valuta. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels FX-swaps direct omgezet in euro's. Per ultimo 2018 zijn derivaten afgewikkeld en bedraagt de waarde nihil (2017: € 2,2 miljoen).



## Noot 9 Voorraden

€ miljoen	2018	2017
Grond- en hulpstoffen	33	36
Gereed product	33	38
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>66</b>	<b>74</b>

De impairments op voorraden in 2018 zijn € 1 miljoen (2017: € 5 miljoen).

## Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

€ miljoen	2018	2017
Debiteuren, reguliere verkopen	83	82
Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren	-9	-10
<b>Handelsvorderingen</b>	<b>74</b>	<b>72</b>
Vennootschapsbelasting	26	39
Overige vorderingen	54	55
Overlopende activa	195	176
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>349</b>	<b>342</b>

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren € 9 miljoen (2017: € 10 miljoen). De last in de winst-en-verliesrekening over 2018 inzake waardevermindering van debiteuren bedraagt € 2 miljoen (2017: € 1 miljoen). Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar het onderdeel kredietrisico van noot [34].

In de overige vorderingen is inbegrepen een vordering van € 17 miljoen (2017: € 22 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn.

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 wordt dit instrument als eigen vermogen gekwalificeerd. Bij de betaling van de periodieke vergoedingen aan de houders van de in 2010 uitgegeven lening is uitgegaan van aftrekbare rentekosten voor de vennootschapsbelasting. Met de Belastingdienst is geen overeenstemming bereikt omtrent de fiscale behandeling van deze lening. In de beroepsprocedure heeft de Rechtbank Arnhem met dagtekening 20 december 2016 het door Alliander ingestelde beroep gegrond verklaard. In het hoger beroep heeft het Gerechtshof Arnhem-Leeuwarden op 12 juni 2018 de uitspraak van de Rechtbank bevestigd. De Belastingdienst is tegen de uitspraak van het Gerechtshof in cassatie gegaan.

In 2016 en 2017 zijn aanslagen vennootschapsbelasting over de jaren 2010 tot en met 2013 opgelegd waarbij geen rekening is gehouden met de genoemde aftrekbare rentelast. In overleg met externe deskundigen heeft het management besloten de betaalde vennootschapsbelasting betrekking hebbende op het hiervoor vermelde geschil als vordering op te nemen. Aanvullend speelt eenzelfde kwestie voor de dividendbelasting. Hiervoor zijn geen (voorlopige) aanslagen betaald. Eveneens in overleg met externe deskundigen heeft het management besloten hiervoor geen voorziening te verantwoorden. De totale maximale exposure voor Alliander bedraagt ultimo 2018, inclusief rente, € 38 miljoen.

## Noot 11 Liquide middelen

€ miljoen	2018	2017
Banktegoeden	80	36
Kasgeldeningen	60	65
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>140</b>	<b>101</b>

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van -0,54% tot -0,41% (2017: -0,55% tot -0,43%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2018 gelden in liquide middelen en deposito's inbegrepen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft. Het betreft een geblokkeerde bankrekening van € 1 miljoen (2017: € 1 miljoen).

## Noot 12 Eigen vermogen

### Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2018 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2017: 136.794.964).

### Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 29 januari 2018 heeft Alliander het voornemen aangekondigd een nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligatielening uit te geven. Tegelijkertijd is een bod gedaan op alle uitstaande obligaties van de op 27 november 2013 uitgegeven € 500 miljoen eeuwigdurende obligatielening met een couponrente van 3,25% onder voorwaarde van een geslaagde uitgifte van de nieuwe lening. Hierop heeft op 30 januari een succesvolle uitgifte plaatsgevonden van € 500 miljoen aan nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligaties tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144%. Bij het aflopen van de biedingsperiode op 5 februari bleek door investeerders voor in totaal circa € 413 miljoen aan obligaties van de in 2013 uitgegeven lening voor terugkoop door Alliander te zijn aangemeld. Per 27 november 2018 is het resterende deel van de in 2013 uitgegeven lening afgelost. De boekwaarde van de hybrid bedroeg op 31 december 2017 € 496 miljoen. Als gevolg van deze transacties is, inclusief betaalde agio en kosten, het eigen vermogen per saldo afgenomen met € 1 miljoen.

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 € 8 miljoen.

### Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve houdt verband met de beleggingen in obligaties in gevolge de implementatie van IFRS 9 is de herwaarderingsreserve vanaf 1 januari 2018 niet meer van toepassing.

### Overig

In de overige reserves is een bedrag van € 1 miljoen na belastingen verantwoord betrekking hebbende op een toegezegde pensioenregeling voor medewerkers van onze Duitse activiteiten. 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%) voor de aanleg van een hoofdtransportleiding vanuit warmteproducent Afvalverwerking Regio Nijmegen (ARN) naar het warmtedistributienet van Nuon Energy. Ultimo het verslagjaar bedraagt het eigen vermogen van Indigo B.V. € 3,8 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. In 2016 heeft Alliander een 95% belang verworven in Warmtenet Hengelo B.V. In deze vennootschap zal een warmtenet worden gerealiseerd waarvan fase 1 in 2017 in bedrijf is genomen. Het eigen vermogen van deze vennootschap bedraagt ultimo 2018 - € 0,3 miljoen. In 2017 heeft Alliander een 75% belang in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V. verworven. Ultimo 2018 bedraagt het eigen vermogen van deze vennootschap € 2,3 miljoen. Gezien de omvang van deze minderheidsbelangen, heeft geen zichtbare verantwoording in de balans ultimo 2018 plaatsgevonden.

## Noot 13 Rentedragende verplichtingen

De mutaties nieuwe leningen en aflossingen gedurende het jaar hebben geleid tot kasstromen; de valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties hebben niet geleid tot kasstromen in het jaar.

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

€ miljoen	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	1.784	1.564
<b>Mutaties</b>		
Nieuwe leningen	854	1.156
Aflossingen	-841	-903
Valuta-omrekeningsverschillen	-1	-33
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>220</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.796</b>	<b>1.784</b>

## Kort- en langlopende rentedragende verplichtingen

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Achtergestelde leningen	8,5%	8,6%	7	6	65	70
Onderhandse en groenleningen	1,4%	1,3%	-	-	312	87
Euro Medium Term Notes	2,6%	2,6%	300	-	1.096	1.395
Euro Commercial Paper	0,0%	0,7%	-	225	-	-
Overig	0,0%	0,0%	14	-	2	1
<b>Boekwaarde per 31 december</b>			<b>321</b>	<b>231</b>	<b>1.475</b>	<b>1.553</b>

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2018 € 307 miljoen (2017: € 231 miljoen), bestaan uit het kortlopende deel van de langlopende schulden (€ 7 miljoen) en een af te lossen obligatielening (€ 300 miljoen).

Ultimo 2018 was voor een boekwaarde van € 1.396 miljoen (nominaal € 1.400 miljoen) onder het EMTN-programma uitgegeven. De onder het EMTN-programma uitgegeven obligaties zijn genoteerd aan de Amsterdamse en de Luxemburgse beurs. Eind 2018 zijn in het kader van het ECP-programma geen kortlopende leningen aangetrokken (2017: € 225 miljoen).

In juli 2017 heeft Alliander een lening afgesloten bij de Europese Investeringsbank tegen gunstige voorwaarden. De lening bedraagt € 300 miljoen en is in drie tranches opgenomen. De eerste tranche van € 75 miljoen in 2017 en de resterende € 225 miljoen zijn gedurende 2018 in twee tranches opgenomen. De volledige lening dient in 2031 te worden afgelost.

## Achtergestelde leningen

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

## Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2018	2017
Minder dan 1 jaar	321	231
Tussen 1 en 2 jaar	7	305
Tussen 2 en 3 jaar	9	8
Tussen 3 en 4 jaar	407	8
Tussen 4 en 5 jaar	-	408
Meer dan 5 jaar	1.052	824
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.796</b>	<b>1.784</b>

## Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten

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).

€ miljoen	2018			2017		
	Bijdragen	Subsidies	Totaal	Bijdragen	Subsidies	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>1.608</b>	<b>21</b>	<b>1.629</b>	<b>1.594</b>	<b>3</b>	<b>1.597</b>
Ontvangen	130	-	130	83	20	103
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-68	-2	-70	-69	-2	-71
Vervallen consolidaties	-3	-4	-7	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.667</b>	<b>15</b>	<b>1.682</b>	<b>1.608</b>	<b>21</b>	<b>1.629</b>

## Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Langtetermijnpersoneelsbeloningen</b>						
Vergoedingen na uitdiensttreding	-	-	2	2	2	2
Overige langtetermijnpersoneelsbeloningen	10	12	23	40	33	52
Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening	5	5	8	7	13	12
<b>Totaal</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>66</b>
<b>Kortetermijnpersoneelsbeloningen</b>						
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	27	16	-	-	27	16
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>75</b>	<b>82</b>

## Vergoedingen na uitdiensttreding

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 2018 was 103,8%, de pensioenpremie bedroeg in 2018 22,9% van het pensioengevend salaris. Vanaf 1 januari 2019 stijgt de premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen naar 24,9%. In 2016 kondigde ABP een meerjarig premiebeleid aan. Daarin is afgesproken de premie vanaf 2017 in stapjes te verhogen. De verhoging in 2019 is onderdeel van dit beleid.

Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,5%. De in 2019 te betalen pensioenpremies voor de collectieve regelingen bedragen naar verwachting € 73 miljoen (waarvan naar verwachting € 54 miljoen voor rekening van Alliander zal zijn).

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 voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding bedroeg aan het eind van 2018 € 2 miljoen (2017: € 2 miljoen) en is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers	-	-	2	2	2	2
<b>Actuariële waarde per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

## Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Jubileumuitkeringen	1	3	14	31	15	34
Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit	6	5	7	7	13	12
Uitkeringen bij werkloosheid	3	4	2	2	5	6
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>52</b>

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

- 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 en;
- Jubileumuitkeringen; deze worden vooraf in deze voorziening opgebouwd voor alle eigen personeel. De Netwerkbedrijven hebben eind 2018 een nieuwe cao met de vakbonden bereikt. In de nieuwe cao is de jubileumregeling aangepast. Dit houdt in dat de jubileumuitkeringen bij 10, 20, 30, 40 en 50 dienstjaren alsmede de regeling evenredige jubileumuitkering komen te vervallen. Voorts komt de uitkering bij pensionering (1,5 maandsalaris) te vervallen per 1 januari 2020. De aangepaste jubileumregeling dekt de jubileumuitkeringen bij het bereiken van het 25-, 40-jarig dienstverband. Daarnaast houden werknemers geboren vóór 1 januari 1963 (57 jaar of ouder) en in dienst op 31 december 2019 hun recht op uitkering bij pensionering. Tevens blijft het 50 jarig jubileum 5 jaar in stand ingaande 1 januari 2020.

## 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 2018 is een bedrag van € 12 miljoen toegevoegd aan de reorganisatievoorziening (2017: € 10 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2018 € 13 miljoen (2017: € 12 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 uitdienst treding	Overige langetermijn- personeelsbeloningen	Ontslagvergoedingen/ reorganisatie- voorziening	Totaal
<b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 1 januari 2017</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>71</b>
<b>Mutaties 2017</b>				
Vrijval	-	-	-4	-4
Dotatie	-	12	10	22
Uitgekeerde bedragen	-	-11	-12	-23
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>
<b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2017</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>12</b>	<b>66</b>
<b>Mutaties 2018</b>				
Aanpassing jubileumregeling	-	-9	-	-9
Vrijval	-	-	-3	-3
Dotatie	-	8	12	20
Uitgekeerde bedragen	-	-11	-8	-19
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	-7	-	-7
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-19</b>	<b>1</b>	<b>-18</b>
<b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2018</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>13</b>	<b>48</b>

De aanpassing van de jubileumregeling conform de nieuwe cao Netwerkbedrijven komt uit op een vrijval van € 9 miljoen. In de nieuwe cao is tevens afgesproken dat de jaren die al zijn verstreken vanaf het laatste jubileum tot aan het eerstvolgende jubileum in december 2019 naar evenredigheid worden afgekocht. De opgebouwde rechten ultimo 2018 van € 7 miljoen is geherrubriceerd naar kortlopende verplichtingen.

## Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

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

	2018	2017
	Prognosetafel AG2018 / Startjaar = 2019	Prognosetafel AG2016 / Startjaar = 2018
Sterftetabellen		
Disconteringsvoet	-0,19% - 1,21%	-0,4%-1,26%
Verwachte salarisstijging	2,5%	2,5%
Verwachte stijging WAO-/WIA-uitkering	2,0%	2,0%

## Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De post kortetermijnpersoneelsbeloningen 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 en bedroeg aan het eind van 2018 € 27 miljoen (2017: € 16 miljoen). De toename van € 11 miljoen betreft de nog uit te keren opgebouwde jubileum rechten van € 7 miljoen eind 2019 conform de afspraken in de nieuwe cao Netwerkbedrijven. In de nieuwe cao is tevens afgesproken dat het bovenwettelijk verlof boven de overwerksgrens komt te vervallen. Werknemers met verlof boven de overwerksgrens en die op 31 december 2019 in dienst zijn ontvangen een eenmalige afkoopsom. De last hiervan is in totaal € 4 miljoen.

## Noot 16 Overige voorzieningen

### Overige voorzieningen

€ miljoen	Overige voorzieningen
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>5</b>
<b>Mutaties 2017</b>	
Dotaties	2
<b>Totaal</b>	<b>2</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>7</b>
<b>Mutaties 2018</b>	
Dotaties	7
Onttrekkingen	-4
<b>Totaal</b>	<b>3</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>10</b>

De overige voorzieningen ultimo 2018 bedragen € 10 miljoen (2017: € 7 miljoen) en hebben onder meer betrekking op verlieslatende contracten en een voorziening voor bodemsanering.

## Noot 17 Latente belastingen

De post latente belastingvorderingen is als volgt opgebouwd:

### Latente belastingvorderingen

€ miljoen	2018	2017
Verschil in waardering materiële vaste activa	169	213
Overig	3	-8
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>172</b>	<b>205</b>

Deze post bestaat uit de waardering van de verschillen in boekhoudkundige en fiscale waardering van de materiële vaste activa en overige balansposten, waaronder beleggingen en voorzieningen.

### Brutomutatie in de latente belastingvorderingen

€ miljoen	Materiële vaste activa	Overig	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>227</b>	<b>-11</b>	<b>216</b>
<b>Mutaties 2017</b>			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	3	3
Realisatie tijdelijke verschillen	-14	-	-14
<b>Totaal</b>	<b>-14</b>	<b>3</b>	<b>-11</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>213</b>	<b>-8</b>	<b>205</b>
<b>Mutaties 2018</b>			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	13	13
Realisatie tijdelijke verschillen	-16	-1	-17
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	-28	-1	-29
<b>Totaal</b>	<b>-44</b>	<b>11</b>	<b>-33</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>169</b>	<b>3</b>	<b>172</b>

De post latente belastingvorderingen inzake materiële vaste activa van € 169 miljoen (2017: € 213 miljoen) heeft betrekking op verschillen tussen de boekwaarden in de jaarrekening enerzijds en de fiscale boekwaarden anderzijds. Alliander is belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting per 1 januari 1998. Per deze datum is de post latente belastingen ontstaan. 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 heeft de post latente belastingen MVA betrekking op de fiscaal geactiveerde algemene kosten toeslag, de gevolgen van de invoering in 2005 van IFRS en de in het verleden fiscaal toegepaste regeling willekeurige afschrijving.

De verlaging in 2018 van de latente belastingvordering met € 33 miljoen is grotendeels verantwoord in de winst- en verliesrekening (last € 46 miljoen) en heeft deels betrekking op mutaties via het eigen vermogen (toename € 13 miljoen). De post wijziging tarief vennootschapsbelasting houdt verband met de aanpassing van het huidige Nederlandse belastingtarief van 25% naar respectievelijk 22,55% in 2020 en 20,5% met ingang van 2021.

De post latente belastingverplichtingen bedraagt ultimo 2018 € 4 miljoen (ultimo 2017 € 5 miljoen). Deze post heeft betrekking op enerzijds verrekenbare verliezen van de fiscale eenheid 450connect GmbH (€ 3 miljoen latente belastingvordering) en wordt anderzijds veroorzaakt door een verschil in commerciële en fiscale waardering van licenties (€ 7 miljoen latente belastingverplichting).

Ultimo 2018 bestaat er een niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 17 miljoen (ultimo 2017 € 19 miljoen). Deze heeft hoofdzakelijk betrekking op fiscaal compensabele verliezen van onze activiteiten in Duitsland, welke als gevolg van de verwachte resultaatontwikkelingen bij de Duitse entiteiten op middellange termijn niet zijn gewaardeerd, met uitzondering van de verliezen van de entiteit 450connect GmbH. Een bedrag ad € 2 miljoen heeft betrekking op een in 2018 verworven Nederlandse dochtermaatschappij. De niet gewaardeerde verliezen ultimo 2017 hadden voor een bedrag ad € 5 miljoen betrekking op de in 2018 vervreemde buitenlandse dochtermaatschappijen van Allego.

## Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

€ miljoen	2018	2017
Handelsschulden	96	79
Vooruitfacturaties op onderhanden werk	6	5
Overige schulden	48	49
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>150</b>	<b>133</b>

De overlopende passiva (2018: € 244 miljoen, 2017: € 257 miljoen) bestaan onder andere uit nog te betalen precariobelasting (2018: € 115 miljoen, 2017: € 114 miljoen), nog te ontvangen facturen voor onder meer uitbesteed werk (2018: € 75 miljoen, 2017: € 79 miljoen) en anticipaties inzake inkoop netverliezen en transport (2018: € 16 miljoen, 2017: € 14 miljoen).



## Noot 19 Leases

### Vorderingen uit hoofde van financiële leases

De vorderingen uit hoofde van financiële leases zijn ultimo 2018 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
<b>Stand per 31 december 2018</b>				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	2	3	5
Onverdiende financieringsbaten	-	-	-1	-1
<b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	1	3	4
Onverdiende financieringsbaten	-	-	-1	-1
<b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

De vordering heeft betrekking op een wamtetransportverbinding.

### 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:

€ miljoen	2018	2017
Binnen 1 jaar	23	22
Tussen 1 en 5 jaar	61	73
Meer dan 5 jaar	63	67
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>147</b>	<b>162</b>

De operationele leases hebben ultimo 2018 met name betrekking op de verhuur van transformatoren 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 2018</b>				
Toekomstige minimale leaseverplichtingen	11	45	192	248
Toekomstige financieringslasten op financiële leases	-12	-40	-37	-89
<b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b>	<b>-1</b>	<b>5</b>	<b>155</b>	<b>159</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>				
Toekomstige minimale leaseverplichtingen	10	49	187	246
Toekomstige financieringslasten op financiële leases	-11	-44	-41	-96
<b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b>	<b>-1</b>	<b>5</b>	<b>146</b>	<b>150</b>

De verplichtingen uit hoofde van financiële leases ultimo 2018 en ultimo 2017 hebben voornamelijk betrekking op verplichtingen betreffende twee cross border leasetransacties (zie noot [3]). De mutaties in de financiële leaseverplichtingen in 2018 bestaan niet uit kasstromen maar uit valuta-omrekeningsverschillen voor € 9 miljoen en overig mutaties.

## Verplichtingen uit hoofde van operationele leases

€ miljoen	2018	2017
Binnen 1 jaar	20	28
Tussen 1 en 5 jaar	46	60
Meer dan 5 jaar	68	65
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>134</b>	<b>153</b>

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

In de onderstaande tabel zijn de met operationele leasecontracten samenhangende kosten gedurende het verslagjaar weergegeven.

## Operationele leasecontracten samenhangende kosten

€ miljoen	2018	2017
Operationele leases	22	23
Bijkomende service en dienstverlening	22	19
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>44</b>	<b>42</b>

De operationele leases hebben betrekking op de zuivere bedragen voor minimale en voorwaardelijke leasebetalingen. De aanvullende dienstverlening heeft betrekking op de bij deze contracten verstrekte diensten voor onderhoud, beheer, brandstoffen, verzekeringen e.d.

## 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	2018	2017
Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa	135	114
Overige inkoopverplichtingen	270	269
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>405</b>	<b>383</b>

### Voorwaardelijke verplichtingen

Alliander heeft per en direct na balansdatum een aantal claims ontvangen. Daarnaast is Alliander per balansdatum betrokken bij een aantal rechtszaken voortvloeiend uit reguliere bedrijfsactiviteiten. Deze claims/rechtszaken kunnen eventueel bij een nadelige uitspraak een materieel effect hebben op de cijfers van Alliander. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder kort toegelicht.

Liander is met een aantal gemeenten verwickeld in juridische geschillen inzake precario. In totaal betreft het een potentieel door Liander terug te vorderen bedrag van € 19 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2018.

Aan het eind van 2018 had Alliander voor een bedrag van € 34 miljoen (2017: € 45 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven en een parent company garantie van € 5,2 miljoen (2017: € 5,2 miljoen) aan minderheidsdeelneming Reddyn. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,6 miljoen (2017: € 0,4 miljoen) aan bankgaranties afgegeven. Voor de in 2018 verkochte dochteronderneming Allego B.V. heeft Alliander ultimo 2018 in totaal voor een bedrag van € 27 miljoen aan garanties afgegeven. In gevolge de afspraken in de sale- en purchaseagreement wordt Alliander door de koper Meridiam gevrijwaard indien een beroep wordt gedaan op deze garanties. Op korte termijn zullen deze garanties worden overgenomen door Meridiam.

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 resultaatteffect leiden.

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 vrijwaringsverklaring verstrekt aan netbeheerder Liander op basis waarvan deze aansprakelijkheid in dit kader wordt beperkt tot het bedrag dat de netbeheerder zelf verschuldigd zou 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

€ miljoen	2018	2017
Transport- en aansluitdienst elektriciteit <sup>1</sup>	1.154	1.108
Transport- en aansluitdienst gas <sup>1</sup>	425	398
Meetdiensten	156	121
Overige omzet <sup>1</sup>	185	170
<b>Totaal</b>	<b>1.920</b>	<b>1.797</b>

<sup>1</sup> Als gevolg van de implementatie van IFRS 15 vanaf 1 januari 2018 zijn de amortisaties van de aansluitbijdragen geherrubriceerd van de Overige baten naar de Netto-omzet. De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast.

De netto-omzet over het boekjaar is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 123 miljoen naar € 1.920 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de groei van het aantal aansluitingen voor elektriciteit (€ 12 miljoen) en hogere gereguleerde transport- en aansluittarieven voor gas en elektriciteit (€ 93 miljoen).

## Noot 22 Overige baten

€ miljoen	2018	2017
Amortisatie subsidie	2	2
Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten <sup>1</sup>	146	41
<b>Totaal</b>	<b>148</b>	<b>43</b>

<sup>1</sup> Als gevolg van de implementatie van IFRS 15 vanaf 1 januari 2018 zijn de amortisaties van de aansluitbijdragen geherrubriceerd van de Overige baten naar de Netto-omzet. De vergelijkende cijfers over 2017 zijn aangepast.

De overige baten zijn in het boekjaar 2018 uitgekomen op € 148 miljoen (2017: € 43 miljoen). De stijging van de overige baten is voornamelijk het gevolg van de boekwinst op de verkoop van Allego (€ 105 miljoen) in 2018. De overige baten bestaan verder uit verhuuropbrengsten, ontvangen schadevergoedingen en overige opbrengsten.

### Verkoop Allego

Per 1 juni 2018 zijn alle aandelen in Allego verkocht aan Meridiam, een Franse beleggingsonderneming die gespecialiseerd is in de ontwikkeling, financiering en het beheer van langlopende en duurzame infrastructuurprojecten. Per deze datum heeft Meridiam ook de volledige zeggenschap gekregen over Allego en zijn dochterondernemingen.

Bij Allego werken circa 200 medewerkers. De omzet over 2017 bedroeg € 7 miljoen. Met Allego was Alliander in 2013 één van de eerste partijen die oplossingen voor het opladen van elektrisch vervoer introduceerde. Alliander wilde leren wat de impact zou zijn van elektrisch laden op het elektriciteitsnet en oplossingen ontwikkelen om onnodige maatschappelijke investeringen in de elektriciteitsnetten te voorkomen. Allego heeft de afgelopen vijf jaar in Nederland en daarbuiten een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van laadinfrastructuur en daarin een belangrijke positie verworven. Elektrisch rijden neemt een enorme vlucht. Allego wordt met de nieuwe partner nog beter gepositioneerd om de volgende fase van snelle internationale groei in te gaan.

De koopprijs bestaat uit een bedrag ineens en een bedrag dat op termijn zal worden ontvangen (31 december 2023). De reële waarde van het termijnbedrag is vastgesteld op € 26 miljoen. De definitieve boekwinst is vastgesteld op € 105 miljoen en is verantwoord onder de overige opbrengsten.

## Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

€ miljoen	2018	2017
Netverliezen	49	58
Kosten transportcapaciteit en -beperkingen	191	188
Facturatie en inning	12	10
Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig	172	146
<b>Totaal</b>	<b>424</b>	<b>402</b>

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 22 miljoen gestegen ten opzichte van vorig jaar en bedragen € 424 miljoen. De kosten voor inhuur van aannemers en materiaalverbruik zijn € 27 miljoen gestegen door het grotere werkpakket dat is uitgevoerd in 2018. Anderzijds dalen de kosten voor netverliezen met € 9 miljoen, met name door de positieve reconciliatieverschillen en de lagere tarieven waarvoor is ingekocht.

## Noot 24 Personeelskosten

€ miljoen	2018	2017
Salarissen	370	357
Sociale lasten	44	43
Pensioenlasten: - afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	53	45
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	9	6
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-1	12
	<b>8</b>	<b>18</b>
Overige personeelskosten	25	22
<b>Totaal</b>	<b>500</b>	<b>485</b>

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

### Personeelskosten inzake pensioenen, reorganisaties en overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Premies collectieve regelingen	Ontslag-/ reorganisatiekosten	Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	Totaal
<b>2017</b>				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	45	-	-	45
Dotatie voorziening	-	10	12	22
Vrijval voorziening	-	-4	-	-4
<b>Totaal 2017</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>63</b>
<b>2018</b>				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	52	-	-	52
Dotatie voorziening	-	12	8	20
Vrijval voorziening	-	-3	-9	-12
<b>Totaal 2018</b>	<b>52</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>	<b>60</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 € 137 miljoen (2017: € 151 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)

	2018	2017
<b>Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		
- gemiddeld voor het jaar	5.712	5.719
- per 31 december	5.669	5.755
- aantal medewerkers buiten Nederland	172	197

## WNT

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. In deze wet zijn regels vastgelegd over de maximale bezoldiging van 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 netbeheerder Liander N.V. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over bezoldiging van overige interne functionarissen die in het verslagjaar boven een gestelde norm uitkomen. In het separate jaarbericht van Liander, dat in het tweede kwartaal van 2019 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten die op de netbeheerder 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 (key management). Deze drie paragrafen zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Corporate governance' van ons jaarverslag 2018. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld.

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

€ duizend	Vast salaris	
	2018	2017
I.D. Thijssen	222	210
M.R. van Lieshout	281	290
P.C. Molengraaf	-	172
<b>Totaal</b>	<b>503</b>	<b>672</b>

1 Uit dienst per 1 september 2017.

Het vaste salaris betreft de werkelijke uitbetaling per jaar, zonder reserveringen voor andere beloningsvormen.

### Afwikkeling contractverplichting

Ten aanzien van het vertrek van de heer Van Lieshout heeft de Raad van Commissarissen gehandeld in overeenstemming met hetgeen contractueel met de heer Van Lieshout was afgesproken. De heer Van Lieshout zal als gevolg hiervan een vergoeding ontvangen van € 310.000,-. Dit bedrag is verantwoord in 2018.

### Overzicht pensioenpremies

€ duizend	2018	2017
	I.D. Thijssen	21
M.R. van Lieshout	23	22
P.C. Molengraaf	-	12
<b>Totaal</b>	<b>44</b>	<b>53</b>

1 Uit dienst per 1 september 2017.

## Sociale lasten en overige beloningselementen

€ duizend	2018	2017
I.D. Thijssen	12	12
M.R. van Lieshout	18	26
P.C. Molengraaf	-	18
<b>Totaal</b>	<b>30</b>	<b>56</b>

1 Uit dienst per 1 september 2017.

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 en het gebruik van een dienstauto.

## Beloning Raad van Commissarissen

€ duizend	2018	2017
mw. A. Jorritsma-Lebbink, voorzitter	28,4	27,2
mw. A.P.M. van der Veer-Vergeer	18,9	18,1
mw. J.G. van der Linde	18,9	18,1
B. Roetert	18,9	18,1
G.L.M. Hamers	18,9	18,1
<b>Totaal</b>	<b>104,0</b>	<b>99,6</b>

## Noot 25 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2018	2017
Dotaties / vrijval voorzieningen	2	1
Huisvesting en transport	21	26
Huren, leasen en pachten	40	41
Stafdiensten en ICT	69	67
Precario en overige belastingen	160	143
Overig	51	51
<b>Totaal</b>	<b>343</b>	<b>329</b>

De overige bedrijfskosten bedragen in 2018 € 343 miljoen ten opzichte van € 329 miljoen in 2017. De stijging van € 14 miljoen wordt met name veroorzaakt door een toename van precariolasten (met € 17 miljoen).

De kosten van precario bedragen in 2018 € 154 miljoen ten opzichte van € 137 miljoen in 2017. De stijging van de kosten met € 17 miljoen is het gevolg van een naheffing van enkele gemeenten over de jaren 2016, 2017 en 2018.

Voor een nadere toelichting over de kosten uit hoofde van operationele leases wordt verwezen naar noot [19].

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

## Accountantskosten

€ miljoen	2018	2017
<b>Aard van de werkzaamheden</b>		
onderzoek van jaarrekening en jaarverslag	0,7	0,8
andere assurancewerkzaamheden	0,2	0,2
<b>Totaal</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</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(en) over het boekjaar 2017 en 2018.

## Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Onder de desinvesteringen zijn begrepen de versnelde afschrijvingen van buiten gebruik gestelde activa.

€ miljoen	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Netwerken	Overig	Totaal
<b>2018</b>				
Afschrijvingen	11	251	113	375
Desinvesteringen	3	14	17	34
<b>Totaal 2018</b>	<b>14</b>	<b>265</b>	<b>130</b>	<b>409</b>
<b>2017</b>				
Afschrijvingen	8	245	112	365
Desinvesteringen	-	16	15	31
<b>Totaal 2017</b>	<b>8</b>	<b>261</b>	<b>127</b>	<b>396</b>

## Noot 27 Financiële baten

€ miljoen	2018	2017
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	-	1
Overige financiële baten	11	11
Valuta-omrekeningsverschillen	9	55
<b>Totaal</b>	<b>20</b>	<b>67</b>

De overige financiële baten hebben voornamelijk betrekking op de aan cross border leasecontracten gerelateerde beleggingen in obligaties [noot 6].

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro voor de aan cross border leaseverplichtingen gerelateerde beleggingen in obligaties [noot 6] en de uitgegeven Euro Commercial Paper in US dollar.

## Noot 28 Financiële lasten

€ miljoen	2018	2017
Leningen van derden	-47	-48
Valuta-omrekeningsverschillen	-8	-50
Overige financiële lasten	-11	-12
<b>Totaal</b>	<b>-66</b>	<b>-110</b>

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de financiële leaseverplichting [noot 19] en de afdekking van de uitgegeven Euro Commercial Paper in US dollar.

De overige financiële lasten zijn voornamelijk gerelateerd aan de financiële leaseverplichting [noot 19]. Daarnaast zijn onder de overige financiële lasten tevens de kosten voor kredietfaciliteiten verantwoord.



## Noot 29 Belastingen

€ miljoen	2018	2017
Belastinglast	-74	-54
Mutatie latente belastingen	-45	-14
<b>Totaal</b>	<b>-119</b>	<b>-68</b>

De belastinglast van € 74 miljoen bestaat uit een last van € 71 miljoen over het boekjaar 2018 alsmede een aanpassing op voorgaande jaren van € 3 miljoen.

De vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat 2018 van de fiscale eenheid Alliander N.V. bedraagt € 65 miljoen. Dit is het saldo van de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat 2018 (€ 69 miljoen) en de berekende vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord (minus € 4 miljoen).

De mutatie latente belastingen van minus € 45 miljoen heeft zowel betrekking op de mutatie latente belastingvordering (€ 46 miljoen) alsmede de latente belastingverplichting (€ 1 miljoen).

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

### Reconciliatie effectieve belastingdruk

%	2018	2017
<b>Belastingtarief in Nederland</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>
Effect van:		
Deelnemingsvrijstelling	-5,8	-
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	6,5	-
Niet gewaardeerde verliezen	0,5	1,4
Overige permanente verschillen	0,3	-0,7
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>26,5</b>	<b>25,7</b>

De effectieve belastingdruk betreft de belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen exclusief het resultaat na belastingen uit deelnemingen en joint ventures. De effectieve belastingdruk in 2018 bedraagt 26,5% (2017: 25,7%). Ten opzichte van de nominale belastingdruk van 25% wordt het verschil met name veroorzaakt door toepassing van de deelnemingsvrijstelling (neerwaarts effect 5,8%) en het effect van de wijziging van het tarief van de vennootschapsbelasting (opwaarts effect 6,5%). Het opwaartse effect van permanente verschillen (0,3%) heeft betrekking op enkele fiscaal niet aftrekbare kostenposten. Daarnaast hebben niet gewaardeerde verliezen van onze buitenlandse entiteiten invloed op de effectieve druk (opwaarts effect 0,5%).

## Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

### Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2018 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 638 miljoen ten opzichte van € 454 miljoen in 2017. De stijging ten opzichte van 2017 met € 184 miljoen wordt met name veroorzaakt door een stijging van het bedrijfsresultaat, onder meer een gevolg van de stijging van de gereguleerde tarieven. Daarnaast is de mutatie in het werkkapitaal in 2018 verbeterd.

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2018 minus € 496 miljoen ten opzichte van minus € 549 miljoen in 2017. De lagere uitgaande kasstroom in 2018 wordt veroorzaakt door de verkoop van Allego, deels teniet gedaan door hogere investeringen. De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2018 € 126 miljoen en zijn hiermee € 30 miljoen hoger dan in 2017 (€ 96 miljoen).

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2018 bedraagt minus € 103 miljoen (2017: € 148 miljoen). De daling met € 251 miljoen is met name het gevolg van aflossingen in 2018 op ECP-financiering voor een bedrag van € 224 miljoen. Dit is nagenoeg gecompenseerd door per saldo aangetrokken langlopende leningen. In 2017 werd per saldo meer aangetrokken op kort- en langlopende leningen dan werd afgelost.

## Noot 31 Vergunningen

Liander Infra N.V., 100%-dochteronderneming van Liander, is eigenaar van netten voor het transport van elektriciteit en gas in Nederland. Overeenkomstig de Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en de Gaswet (G-wet) heeft deze dochteronderneming Liander aangewezen als netbeheerder van zijn elektriciteits- en gasnetten voor een periode van 10 jaar (expiratedatum: 2 mei 2024). Liander voert de taken uit overeenkomstig de E- en G-wet.

## 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 2018 gehouden door 77 aandeelhouders, waarvan 1 verbonden partij en de overige 76 niet verbonden.

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. 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. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

Met verbonden partijen zijn de volgende transacties gedaan uit hoofde van inkoop en verkoop van goederen en diensten:

### Transacties met verbonden partijen

€ miljoen	2018	2017
<b>Verkoop van goederen en diensten aan:</b>		
Deelnemingen	-	-
Joint ventures	93	93
<b>Totaal</b>	<b>93</b>	<b>93</b>
<b>Inkoop van goederen en diensten van:</b>		
Deelnemingen	14	12
Joint ventures	111	97
<b>Totaal</b>	<b>125</b>	<b>109</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 (IAS 24, alinea 25). Met de provincie Gelderland zijn geen transacties van betekenis geweest. Met personen die als verbonden partij kunnen worden aangemerkt zijn geen transacties van betekenis geweest. Voor een toelichting op de beloningen van de bestuurders, die als verbonden partij kwalificeren, wordt verwezen naar [noot 24].

De met verbonden partijen uitstaande posities voor transacties voor inkopen en verkopen met verbonden partijen zijn niet materieel. Per eind 2018 heeft Alliander een vordering van € 21 miljoen (2017: € 18 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen en een vordering van € 17 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit met verbonden partijen (2017: € 25 miljoen).

## Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2018 en 2017 is geen sprake van activa en passiva aangehouden voor verkoop en 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 in 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 2018 hoofdzakelijk uit hoofde van balansposities in US-dollars. 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.

### Blootstelling aan valutarisico en gevoeligheidsanalyse

Alliander is met name werkzaam in Nederland en voor een klein gedeelte in Duitsland en loopt derhalve over zijn operationele activiteiten geen valutarisico. Niet operationele risico's in dit kader betreffen ultimo 2018 de in de jaarrekening vermelde beleggingen en verplichtingen behorende bij twee cross border leasecontracten.

Liander heeft 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 2018 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in US Dollars. Per ultimo 2018 bedraagt deze positie nihil (2017: € 125 miljoen). De valuta-omrekeningverschillen zijn via het resultaat verwerkt en hebben geen effect op de eigen vermogenspositie.

## Gevoeligheidsanalyse valutarisico

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn van toepassing per balansdatum:

### Valutakoersen

	2018	2017
EUR		
USD	1,145	1,202
GBP	0,889	0,854

## Interestrisko

### 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 2018 en 2017 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 2018</b>						
<b>Activa</b>						
Beleggingen in obligaties en overige financiële activa	6,2%	Vast / variabel	-	8	148	156
Leningen en vorderingen			4	61	6	71
Liquide middelen		Variabel	140	-	-	140
<b>Totaal activa</b>			<b>144</b>	<b>69</b>	<b>154</b>	<b>367</b>
<b>Opgenomen leningen</b>						
Achtergestelde leningen	8,5%	Vast	-7	-23	-42	-72
Onderhandse en groenleningen	1,4%	Vast	-	-1	-311	-312
Euro Medium Term Notes	2,6%	Vast	-300	-399	-697	-1.396
Euro Commercial Paper	0,0%	Vast	-	-	-	-
Overig		Variabel	-14	-	-2	-16
Financiële leaseverplichtingen	6,8%	Vast	1	-5	-155	-159
<b>Totaal verplichtingen</b>			<b>-320</b>	<b>-428</b>	<b>-1.207</b>	<b>-1.955</b>
<b>Per 31 december 2017</b>						
<b>Activa</b>						
Beleggingen in obligaties en overige financiële activa	5,3%	Vast / variabel	10	40	143	193
Leningen en vorderingen			3	7	32	42
Liquide middelen		Variabel	101	-	-	101
<b>Totaal activa</b>			<b>114</b>	<b>47</b>	<b>175</b>	<b>336</b>
<b>Opgenomen leningen</b>						
Achtergestelde leningen	8,6%	Vast	-6	-29	-41	-76
Onderhandse en groenleningen	1,3%	Vast	-	-2	-85	-87
Euro Medium Term Notes	2,6%	Vast	-	-698	-697	-1.395
Euro Commercial Paper	0,7%	Vast	-225	-	-	-225
Overig		Variabel	-	-	-1	-1
Financiële leaseverplichtingen	6,5%	Vast	1	-5	-146	-150
<b>Totaal verplichtingen</b>			<b>-230</b>	<b>-734</b>	<b>-970</b>	<b>-1.934</b>

### 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

Alliander heeft geen variabel rentende financiële activa en verplichtingen die tegen reële waarde via het resultaat worden verwerkt.

## Afdekkingstransacties

### Reële waarde afdekking

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.

## 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 en waardepapieren. 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 de CBL gerelateerde beleggingen, staat uit of is belegd bij partijen met een credit rating in de categorie A of hoger. Hiervan staat 43% (2017: 70%) 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 \$ 2,8 miljard (2017: \$ 2,8 miljard). De balanswaarde van de beleggingen in obligaties die Alliander in zijn balans heeft opgenomen bedraagt € 156 miljoen (2017: € 193 miljoen).

### 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 op debiteuren uit reguliere verkopen. De ouderdom van debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken per balansdatum is als volgt (bruto bedragen):

## Ouderdomsanalyse debiteuren

€ miljoen	2018	2017
Niet vervallen	35	34
0-30 dagen	32	25
31-90 dagen	10	10
91-360 dagen	3	5
> 360 dagen	3	8
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>83</b>	<b>82</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 (2017: nihil).

Onder de overige vorderingen en overlopende activa zijn geen posten ouder dan één jaar verantwoord.

## Verloopstaat voorziening voor oninbaarheid

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid met betrekking tot de debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

€ miljoen	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	10	12
Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren)	-3	-2
Vrijval van / dotatie aan voorziening via het resultaat	2	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

## 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 kunnen voorzien. Bij de planning van de liquiditeits- en vermogensbehoefte wordt uitgegaan van een horizon van minimaal vier jaar. Eind 2018 heeft Alliander een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 600 miljoen (tot 28-7-2023). Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Naast de kredietfaciliteit, waarop ultimo december 2018 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1,5 miljard waaronder per ultimo boekjaar geen bedrag uitstaat (2017: € 0,225 miljard) en een EMTN-programma van € 3 miljard waaronder per 31 december 2018 een bedrag van € 1,4 miljard uitstaat (2017: € 1,4 miljard). 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 (International Swaps and Derivatives Association) en CSA's (Credit Support Annex).

In 2018 zijn conform voorgaand jaar geen margin call verzoeken door Alliander ontvangen. Alliander heeft in dezelfde periode wel verscheidene malen margin call verzoeken gedaan. Per ultimo 2018 staat uit hoofde hiervan voor in totaal €14 mln aan waarborgsommen bij Alliander uit. Deze bedragen zijn door de tegenpartij dagelijks opeisbaar al naar gelang de waardeontwikkeling van de onderliggende contracten.



## Liquiditeitsrisico 2018 en 2017

€ miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen			Totaal
		Minder dan 1 jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	
<b>Per 31 december 2018</b>					
<b>Opgenomen leningen</b>					
Hoofdsommen	-1.796	-321	-425	-1.058	-1.804
Interest	-	-47	-117	-296	-460
Financiële leaseverplichtingen	-159	-11	-45	-192	-248
Crediteuren	-164	-164	-	-	-164
Overige schulden	-368	-368	-	-	-368
<b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</b>					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-20	-46	-68	-134
<b>Totaal</b>	<b>-2.487</b>	<b>-931</b>	<b>-633</b>	<b>-1.614</b>	<b>-3.178</b>
<b>Per 31 december 2017</b>					
<b>Opgenomen leningen</b>					
Hoofdsommen	-1.784	-231	-731	-789	-1.751
Interest	-	-47	-129	-288	-464
Financiële leaseverplichtingen	-150	-10	-49	-187	-246
Crediteuren	-132	-132	-	-	-132
Overige schulden	-368	-368	-	-	-368
<b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</b>					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-28	-60	-65	-153
<b>Totaal</b>	<b>-2.434</b>	<b>-816</b>	<b>-969</b>	<b>-1.329</b>	<b>-3.114</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. Een CBL belegging, welke ultimo 2017 is gewaardeerd tegen reële waarde, is vanaf 2018 gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. 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 2018				31 december 2017			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
<b>Activa</b>								
Beleggingen in obligaties	-	-	-	-	-	193	-	193
<b>Totaal activa</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>193</b>	<b>-</b>	<b>193</b>
<b>Passiva</b>								
Derivaten kortlopend	-	-	-	-	-	2	-	2
<b>Totaal passiva</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</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. Wijziging van de indeling vindt slechts plaats als dat noodzakelijk is als gevolg van wijzigingen in de beschikbaarheid van de relevante inputs. Gedurende het verslagjaar is dit niet aan de orde geweest; er hebben dan ook geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waarde hiërarchie plaatsgevonden.

## Gehanteerde waarderingmethoden voor bepaling van reële waarden niveau 2

De beleggingen in obligaties hebben betrekking op de 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.

## 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 2018		31 december 2017	
		Reële waarde	Niveau	Reële waarde	Niveau
<b>Vaste activa</b>					
Beleggingen in obligaties en overige financiële activa	7	253	2	41	2
<b>Financiële verplichtingen</b>					
<b>Langlopend</b>					
Financiële leaseverplichtingen	19	-204	2	-200	2
<b>Opgenomen leningen:</b>					
Euro Medium Term Notes	13	-1.184	1	-1.531	1
Overige opgenomen leningen	13	-396	2	-173	2
<b>Totaal langlopende financiële verplichtingen</b>		<b>-1.784</b>		<b>-1.904</b>	
<b>Kortlopend</b>					
<b>Opgenomen leningen:</b>					
Euro Medium Term Notes	13	-313	1	-	
Euro Commercial Paper	13	-	2	-225	2
Overige opgenomen leningen	13	-28	2	-11	2
<b>Totaal kortlopende financiële verplichtingen</b>		<b>-341</b>		<b>-236</b>	
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>		<b>-2.125</b>		<b>-2.140</b>	

## Bepaling reële waarde

De reële waarde van deze instrumenten is als volgt bepaald:

Beleggingen in obligaties en overige financiële activa: de reële waarde van de uitstaande leningen is bepaald aan de hand van de te ontvangen kasstromen die zijn verdisconteerd 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 verdisconteerd 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 leaseverplichtingen: de reële waarde van deze verplichtingen is bepaald aan de hand van de toekomstige kasstromen die zijn verdisconteerd 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 2018 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	2018	2017
<b>Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden:</b>		
Waardewijzigingen van valutaderivaten	-	-30
Nettoresultaat op beleggingen in obligaties	-	-20
<b>Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd:</b>		
Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	-58	-59
Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's	11	12
Valutaresultaat	2	55
Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet	-1	-1
<b>Netto financiële baten en lasten</b>	<b>-46</b>	<b>-43</b>
Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren	-2	-
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>-2</b>	<b>-</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 zo nodig aangepast. Alliander ontplooit in het kader van zijn strategie een aantal nieuwe activiteiten. Vanwege het start-up karakter van die activiteiten zijn inherent onzekerheden verbonden aan de waardering daarvan. 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. Een stijging van de disconteringsvoet met 1% heeft bijvoorbeeld een lagere waardering van deze voorziening met € 3 miljoen tot gevolg.

### 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.

Voor genoemde 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 gediscanteerde 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 debiteuren. 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 en 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 inzichten in de jaarrekening verwerkt. Gewijzigde 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

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

€ miljoen	Noot	2018	2017
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	37	260	275
Immateriële vaste activa	38	68	69
Investeringen in deelnemingen	39	2.499	2.480
Overige financiële activa	40	2.642	2.639
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>5.469</b>	<b>5.463</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Overige vorderingen	41	51	71
Overige financiële activa		-	-
Vorderingen op groepsondernemingen	41	454	302
Liquide middelen	42	139	95
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>644</b>	<b>468</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>6.113</b>	<b>5.931</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	43	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening <sup>1</sup>		495	496
Herwaarderingsreserve <sup>1</sup>		-	38
Overige reserves		1.945	1.850
Resultaat boekjaar		334	203
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>4.129</b>	<b>3.942</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende verplichtingen	44	1.473	1.553
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>1.473</b>	<b>1.553</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>45</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	46	481	389
Derivaten	47	-	2
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>481</b>	<b>391</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>6.113</b>	<b>5.931</b>

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2018	2017
<b>Netto-omzet</b>		27	9
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		33	36
Overige bedrijfsopbrengsten		346	286
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	49	<b>406</b>	<b>331</b>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	50	-60	-73
Lonen en salarissen	51	-107	-113
Sociale lasten	51	-9	-9
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	52	-58	-57
Overige bedrijfskosten	53	-88	-87
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>-322</b>	<b>-339</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>84</b>	<b>-8</b>
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	54	94	133
Rentelasten en soortgelijke kosten	55	-47	-82
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>131</b>	<b>43</b>
Belastingen	56	-10	-9
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	57	213	169
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>334</b>	<b>203</b>

## Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat

€ miljoen	2018	2017
Resultaat na belastingen	334	203
Mutatie herwaarderingsreserve	-	-10
Belastingen	-	2
<b>Totaalresultaat incl. niet-gerealiseerde resultaten</b>	<b>334</b>	<b>195</b>



# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

## Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V. (KvK-nr. 34108286) is opgesteld volgens de bepalingen van titel 9 Boek 2 BW. De gebruikte waarderingsgrondslagen zijn dezelfde als die welke gebruikt worden voor de geconsolideerde jaarrekening volgens de bepalingen van artikel 362 lid 8 Titel 9 Boek 2 BW, waarbij investeringen in groepsmaatschappijen worden verantwoord volgens de nettovermogenswaarde van de activa.

De enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V. bevat de enkelvoudige balans, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en het enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat. De toelichting bij de in de enkelvoudige jaarrekening opgenomen financiële overzichten maakt integraal deel uit van de enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V.

De waardering van de in de consolidatie betrokken partijen vindt plaats op basis van de netto vermogenswaarde. Hierbij wordt het economisch belang aanvankelijk gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de boekwaarde na eerste opname wordt verhoogd of verlaagd met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht.

De functionele valuta van Alliander N.V. is de Euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's. Voor de grondslagen verwijzen wij naar de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening.

## Noot 37 Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	205	411	44	660
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-73	-313	-	-386
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>132</b>	<b>98</b>	<b>44</b>	<b>274</b>
<b>Mutaties 2017</b>				
Investerings	-	15	43	58
Afschrijvingen	-7	-50	-	-57
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	29	29	-58	-
<b>Totaal</b>	<b>22</b>	<b>-6</b>	<b>-15</b>	<b>1</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>				
Aanschafwaarde	234	455	29	718
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-363	-	-443
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>154</b>	<b>92</b>	<b>29</b>	<b>275</b>
<b>Mutaties 2018</b>				
Investerings	-	9	35	44
Afschrijvingen	-10	-47	-	-57
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	2	30	-34	-2
<b>Totaal</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>1</b>	<b>-15</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>				
Aanschafwaarde	226	460	30	716
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-376	-	-456
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>146</b>	<b>84</b>	<b>30</b>	<b>260</b>

### Investerings

De investering in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 44 miljoen (2017 € 58 miljoen). Deze hebben met name betrekking op de investering in hard- en software en op investering in gebouwen.

## Noot 38 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
<b>Per 1 januari 2017</b>			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-2	-2
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>68</b>	<b>2</b>	<b>70</b>
<b>Mutaties 2017</b>			
Afschrijvingen	-	-1	-1
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Stand per 31 december 2017</b>			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-3	-3
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>69</b>
<b>Mutaties 2018</b>			
Afschrijvingen	-	-1	-1
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>
<b>Stand per 31 december 2018</b>			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-4	-4
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>68</b>

De post immateriële vaste activa bestaat ultimo 2018 met name uit goodwill die verband houdt met de aankoop van Endinet (€ 61 miljoen) die is gealloceerd aan Liander en uit goodwill voor Stam (€ 7 miljoen), zie noot [4].

## Noot 39 Investeringen in deelnemingen

€ miljoen	Investeringen in dochterondernemingen	Investeringen in deelnemingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>1.854</b>	<b>1</b>	<b>1.855</b>
<b>Mutaties 2017</b>			
Ontvangen dividend	-45	-	-45
Resultaat boekjaar	169	-	169
Uitbreiding aandelenkapitaal	511	-	511
Mutatie herwaarderingsreserve	-8	-	-8
Overige mutaties	-2	-	-2
<b>Totaal</b>	<b>625</b>	<b>-</b>	<b>625</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>2.479</b>	<b>1</b>	<b>2.480</b>
<b>Mutaties 2018</b>			
Ontvangen dividend	-185	-	-185
Resultaat boekjaar	213	-	213
Uitbreiding aandelenkapitaal	68	-	68
Mutatie herwaarderingsreserve	-38	-	-38
Verkoop belang Allego	-44	-	-44
Overige mutaties	5	-	5
<b>Totaal</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>19</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>2.498</b>	<b>1</b>	<b>2.499</b>

In 2018 is voor een bedrag van € 185 miljoen (2017: € 45 miljoen) aan dividenden ontvangen van de dochterondernemingen Liander N.V., Kenter B.V., Qirion B.V. en Utility Connect B.V. De investering van € 68 miljoen in 2018 heeft met betrekking op kapitaalstortingen bij de dochterondernemingen van Alliander N.V. De ontvangen dividenden en kapitaalstortingen van dochterondernemingen zijn een gevolg van de herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander. In de enkelvoudige jaarrekening is Utility Connect B.V. voor 59,28% als een joint operation opgenomen. Het overzicht van gehouden kapitaalbelangen is opgenomen in het onderdeel 'Dochterondernemingen en overige deelnemingen' in het hoofdstuk 'Overige informatie'.

## Noot 40 Overige financiële activa

€ miljoen	Latente belastingvorderingen	Uitgegeven leningen op groepsondernemingen	Overige vorderingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	10	2.585	15	2.610
<b>Mutaties 2017</b>				
Nieuwe vordering	-	29	12	41
Terugbetaalde leningen	-	-3	-10	-13
Realisatie tijdelijke verschillen	1	-	-	1
<b>Totaal</b>	11	2.611	17	2.639
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	11	2.611	17	2.639
<b>Mutaties 2018</b>				
Nieuwe vordering	-	-	36	36
Terugbetaalde leningen	-	-26	-6	-32
Realisatie tijdelijke verschillen	-1	-	-	-1
<b>Totaal</b>	-1	-26	30	3
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	10	2.585	47	2.642

In juni 2015 heeft Alliander onder andere een langlopende lening verstrekt aan Liander van € 2.566 miljoen. Dit bedrag is in 2015 verrekenend met het rekening courant saldo. Dit betekent dat tussen Alliander en Liander twee financieringsovereenkomsten bestaan, te weten een langlopende lening overeenkomst, met name ter financiering van vervanging en uitbreiding van netten, en daarnaast de huidige separate rekening-courant overeenkomst ter financiering van werkkapitaal. Op deze wijze sluiten de looptijden van de financieringsovereenkomsten beter aan op de looptijden van de activa.

De langlopende leningsovereenkomst met Liander heeft een looptijd van 10 jaar en zal na afloop jaarlijks stilzwijgend worden verlengd met telkenmale een periode van één jaar. De rente voor 2018 bedraagt 2,95% (2017: 3,15%). De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande lening portefeuille van Alliander N.V. rekening houdend met risico-opslag. De rente wordt jaarlijks opnieuw vastgesteld. Aflossing vindt uiterlijk na afloop van de overeenkomst plaats. De reële waarde bedraagt ultimo 2018 € 2.879 miljoen (2017: € 2.879 miljoen).

De toename van de overige vorderingen wordt verklaard door de langlopende vordering op Meridiam, koper van Allego B.V. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar noot [22].

## Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen

In de overige vorderingen is inbegrepen een vordering van € 11 miljoen (2017: € 22 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening onder handelsvorderingen en overige vorderingen.

Voor vorderingen op groepsmaatschappijen binnen de Alliander groep is er sprake van concernfinanciering, hetgeen inhoudt dat de activiteiten van de dochterondernemingen mede worden gefinancierd met een rekening courant faciliteit vanuit de holding. De externe financiering vindt door de holding zelf plaats. Jaarlijks vindt er een herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander plaats, waardoor dividenden worden uitgekeerd aan de holding of agiostortingen plaatsvinden.

De rekening-courant faciliteit is met name ter financiering van werkkapitaal van de deelnemingen van Alliander. Alle opbrengsten en kosten worden verwerkt in rekening-courant met de deelnemingen. Voor de rentetarieven is een differentiatie aangebracht en deze bedragen 2,67% (2017: 2,89%) voor gereguleerde deelnemingen, 3,67% (2017:3,86%) voor deelnemingen met Stable Business en 4,67% (2017: 4,89%) voor deelnemingen New Business & High Risk. De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningportefeuille van Alliander N.V. ultimo 2017 eventueel rekening houdend met een risico-opslag. De rekening-courant is opeisbaar en heeft het karakter van kasequivalenten.

## Noot 42 Liquide middelen

In het saldo liquide middelen ultimo 2018 zijn geen liquide middelen begrepen waarover Alliander niet vrij kan beschikken (2017: idem).

## Noot 43 Eigen vermogen

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

## Noot 44 Langlopende verplichtingen

### Rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	1.783	1.562
<b>Mutaties</b>		
Nieuwe leningen	835	1.157
Aflossingen	-838	-903
Valuta-omrekenverschillen en overige mutaties	0	-33
<b>Totaal</b>	<b>-3</b>	<b>221</b>
Boekwaarde per 31 december	1.780	1.783

### Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Achtergestelde leningen	8,5%	8,6%	7	5	65	70
Onderhandse en groene leningen	1,4%	1,3%	-	-	312	88
Euro Medium Term Notes	2,6%	2,6%	300	-	1.096	1.395
Euro Commercial Paper	0,0%	0,7%	-	225	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>			<b>307</b>	<b>230</b>	<b>1.473</b>	<b>1.553</b>

## Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2018	2017
Minder dan 1 jaar	307	230
Tussen 1 en 2 jaar	7	306
Tussen 2 en 3 jaar	9	7
Tussen 3 en 4 jaar	407	8
Tussen 4 en 5 jaar	-	409
Meer dan 5 jaar	1.050	823
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.780</b>	<b>1.783</b>

## Achtergestelde leningen

Deze leningen zijn door aandeelhouders ter beschikking gesteld. Zij zijn ten opzichte van de andere schuldverplichtingen achtergesteld

## Noot 45 Voorzieningen

€ miljoen	Jubileum uitkeringen	Reorganisatie-kosten	Overige voorzieningen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2017</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>47</b>
<b>Mutaties 2017</b>				
Vrijval	-	-3	-	-3
Dotaties	3	7	12	22
Onttrekking	-2	-11	-10	-23
Afwikkelingen en overige mutaties	-	6	-4	2
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2017</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>45</b>
<b>Mutaties 2018</b>				
Vrijval	-9	-2	-	-11
Dotaties	-	11	9	20
Onttrekking	-2	-7	-9	-18
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-6	-	-	-6
Afwikkelingen en overige mutaties	1	-1	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-16</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-15</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2018</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

De Netwerkbedrijven hebben eind 2018 overeenstemming over een nieuwe cao met de vakbonden bereikt. In de nieuwe cao is de jubileumregeling aangepast. Dit houdt in dat de jubileumuitkeringen bij 10, 20, 30, 40 en 50 dienstjaren komen te vervallen. De aangepaste jubileumregeling dekt de jubileumuitkeringen bij het bereiken van het 25- en 40-jarig dienstverband. Deze aanpassing leidt tot een vrijval van de voorziening in 2018 van € 11 miljoen.

## Noot 46 Kortlopende verplichtingen

€ miljoen	2018	2017
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	13	8
Belastingen en premies sociale verzekeringen	92	79
Schulden ter zake van pensioenen	5	4
Rentedragende verplichtingen	307	232
Overige verplichtingen en overlopende passiva	64	66
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>481</b>	<b>389</b>

De kortlopende verplichtingen en overlopende passiva hebben betrekking op handelsschulden, belastingschulden en overige kortlopende verplichtingen. De rentedragende verplichtingen betreffen voornamelijk de verplichtingen uit hoofde van het EMTN-programma.

## Noot 47 Derivaten

In 2018 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in vreemde valuta. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels FX-swaps direct omgezet in euro's. Per ultimo 2018 zijn derivaten afgewikkeld en bedraagt de waarde nihil (2017: € 2,2 miljoen).

## Noot 48 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

De vennootschap heeft zich conform artikel 403 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 vrijwaringsverklaring verstrekt aan netbeheerder Liander op basis waarvan diens aansprakelijkheid wordt beperkt tot het bedrag dat Liander zelf verschuldigd zou zijn als er geen fiscale eenheid was geweest.

Aan het eind van 2018 had Alliander voor een bedrag van € 34 miljoen (2017: € 45 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven en een parent company garantie van € 5,2 miljoen (2017: € 5,2 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,6 miljoen (2017: € 0,4 miljoen) aan bankgaranties afgegeven. Voor de in 2018 verkochte dochteronderneming Allego B.V. heeft Alliander ultimo 2018 in totaal voor een bedrag van € 27 miljoen aan garanties afgegeven. In gevolge de afspraken in de sale- and purchase agreement wordt Alliander door de koper Meridiam gevrijwaard indien een beroep wordt gedaan op deze garanties. Op korte termijn zullen deze garanties worden overgenomen door Meridiam.

### Huurverplichtingen (operating leases)

In de onderstaande tabel zijn de toekomstige minimale leaseverplichtingen uit hoofde van operationele leases weergegeven. Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van operationele leases met name inzake gebouwen en bedrijfsauto's.

€ miljoen	2018	2017
Binnen 1 jaar	15	23
Tussen 1 en 5 jaar	38	51
Meer dan 5 jaar	64	62
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>117</b>	<b>136</b>

### Investeringsverplichtingen

In de onderstaande tabel zijn de uitstaande investeringsverplichtingen en overige inkoopverplichtingen per jaareinde weergegeven.

€ miljoen	2018	2017
Overige inkoopverplichtingen	70	75
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>70</b>	<b>75</b>

## Noot 49 Bedrijfsopbrengsten

€ miljoen	2018	2017
Netto-omzet	27	9
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	33	36
Overige bedrijfsopbrengsten	346	286
<b>Totaal</b>	<b>406</b>	<b>331</b>

De "exploitatiebijdrage en overige omzet" bestaat met name uit doorbelaste diensten voor het CDMA datacommunicatienetwerk. De overige bedrijfsopbrengsten betreffen met name concernbrede activiteiten op holdingniveau.

## Noot 50 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

€ miljoen	2018	2017
Inhuur aannemers, materiaalverbruik, personeel derden en overig	60	73
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>73</b>

## Noot 51 Personeelskosten

€ miljoen	2018	2017
Salarissen	84	82
Sociale lasten	9	9
Pensioenlasten: - afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	13	12
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	6	4
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-3	7
	3	11
Overige personeelskosten	7	8
<b>Totaal</b>	<b>116</b>	<b>122</b>

Personeelskosten betreft met name kosten van concernbrede activiteiten op holdingniveau.

Vrijwel al het personeel is in dienst van Alliander N.V. De personeelskosten worden doorbelast aan de bedrijfsonderdelen waar deze medewerkers werkzaam zijn. De totale personeelskosten in de winst-en-verliesrekening (€ 116 miljoen, 2017:€ 122 miljoen) hebben betrekking op het personeel werkzaam voor de staven en service-units van Alliander N.V.

Het aantal medewerkers in dienst, gebaseerd op een 38-urige werkweek (fte's), was ultimo 2018 1.039 (2017: 1.105).

## Noot 52 Afschrijvingen

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overig	Totaal
<b>2018</b>			
Afschrijvingen	10	48	58
<b>Totaal 2018</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>58</b>
<b>2017</b>			
Afschrijvingen	7	50	57
<b>Totaal 2017</b>	<b>7</b>	<b>50</b>	<b>57</b>

In de kolom Overig is de afschrijving op de immateriële vaste activa verantwoord.



## Noot 53 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2018	2017
Doorbelaste posten groepsmaatschappijen	6	8
Huisvesting en transport	6	6
Huren, leasen en pachten	10	12
Stafdiensten en ICT	45	41
Accountants-, notaris- en adviesuitgaven	14	17
Precario en overige belastingen	1	1
Overig	6	2
<b>Totaal</b>	<b>88</b>	<b>87</b>

Doorbelaste posten groepsmaatschappijen betreffen met name interne ontwikkelprojecten op holdingniveau.

## Noot 54 Financiële baten

€ miljoen	2018	2017
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	1	1
Valuta-omrekeningsverschillen	1	32
Financiële baten op leningen van groepsondernemingen	92	100
<b>Totaal</b>	<b>94</b>	<b>133</b>

Binnen Alliander wordt het valutarisico afgedekt door middel van FX swaps. De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor de vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken financiering in vreemde valuta.

De financiële baten op leningen van groepsondernemingen zijn € 8 miljoen lager ten opzichte van 2017 door verandering in de doorbelaste interestpercentages en verandering in de samenstelling van groepsondernemingen.

## Noot 55 Financiële lasten

€ miljoen	2018	2017
Leningen van derden	47	48
Financiële lasten op leningen van groepsondernemingen	-	6
Valuta-omrekeningsverschillen	-	28
<b>Totaal</b>	<b>47</b>	<b>82</b>

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor de vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken financiering in vreemde valuta die zijn afgedekt door middel van FX swaps.

## Noot 56 Belastingen

€ miljoen	2018	2017
Belastinglast	-7	-10
Mutatie latente belastingen	-3	1
<b>Totaal</b>	<b>-10</b>	<b>-9</b>

De effectieve belastingdruk is 9%. De belastinglast van € 10 miljoen bestaat uit een last van € 7 miljoen over het boekjaar 2018 alsmede de mutatie van de belastinglatentie van € 3 miljoen. De lage belastingdruk wordt voornamelijk veroorzaakt door de deelnemingsvrijstelling op de boekwinst van Allego B.V.

## Noot 57 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

€ miljoen	2018	2017
Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	213	169
<b>Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen</b>	<b>213</b>	<b>169</b>

Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen is met € 44 miljoen gestegen met name door een hoger resultaat uit de netbeheerder Liander en meetbedrijf Kenter.

# Voorstel dividend 2018

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 184,1 miljoen toe te voegen aan de Overige reserves. Het overige deel van de winst, € 150,0 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45 procent van het resultaat na belastingen, exclusief bijzondere posten na belastingen die niet hebben geleid tot kasstromen in het boekjaar 2018.

Het dividend over 2018 is ten opzichte van 2017 gestegen met € 58 miljoen als gevolg van een hoger nettoresultaat in 2018, met name veroorzaakt door de incidentele boekwinst op de verkoop van Allego in 2018.

# Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

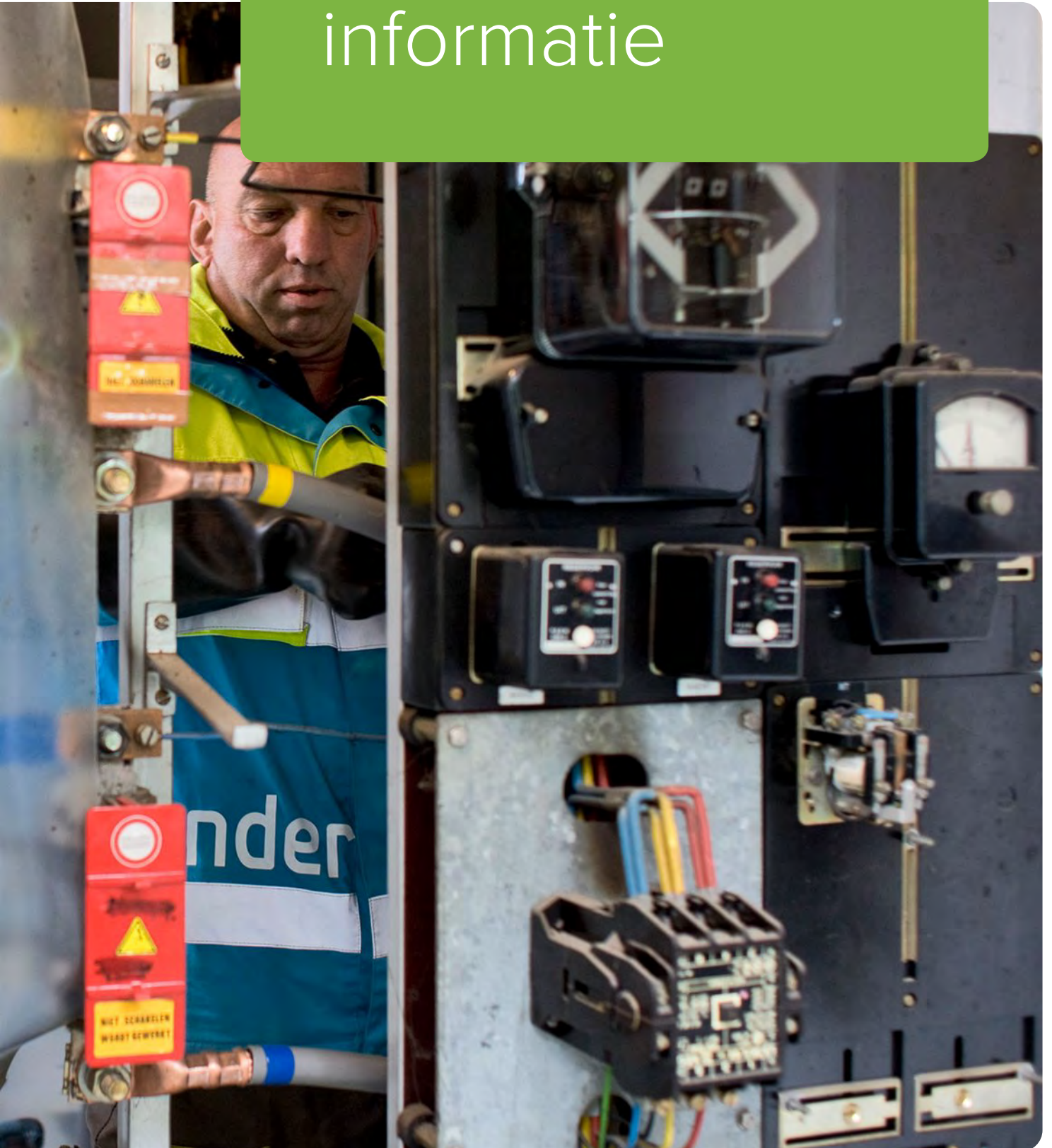
# Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2018

	Plaats	%
<b>Geconsolideerde dochterondernemingen</b>		
Liander N.V. *	Arnhem	100%
Liander Infra N.V. *	Arnhem	100%
Qirion 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%
Alliander Telecom N.V. *	Amsterdam	100%
Kenter 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%
OMONS B.V.*	Arnhem	100%
Alliander Corporate Ventures B.V.*	Arnhem	100%
BackHoom B.V. *	Arnhem	100%
Energy Exchange Enablers B.V.*	Arnhem	100%
Local (Alliander Smart Connections B.V.)*	Arnhem	100%
Firan B.V. *	Amsterdam	100%
Indigo B.V.	Arnhem	95%
Warmtenetwerk Hengelo B.V.	Hengelo	95%
Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V.	Venlo	75%
Sim-Ci Holding B.V.*	Arnhem	100%
Alliander AG	Berlin	100%
Alliander Netz Heinsberg GmbH	Heinsberg	100%
Alliander Stadtlicht GmbH	Berlin	100%
2. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Osthavelland	100%
1. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Brandenburg	100%
Alliander Netzbetrieb Hennigsdorf GmbH	Hennigsdorf	100%
Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr	Hagen	100%
Bietergemeinschaft Hagen GBR	Hagen	100%
450connect GmbH	Köln	100%
Locamation Beheer B.V.	Enschede	100%
<b>Joint operations</b>		
Utility Connect B.V.	Arnhem	50%
<b>Overige deelnemingen en joint ventures</b>		
INNAX Group B.V.	Veenendaal	13%
Reddyn B.V.	Arnhem	50%
EDSN B.V.	Baarn	26%
Etriplus B.V.	Venlo	25%
Duurzame Energie Netwerken Gelderland B.V.	Arnhem	50%
Duurzame Energie Netwerken Noord-Holland B.V.	Zaanstad	50%
Stadtbeleuchtung Hagen GmbH	Hagen	49%

\* Voor deze dochterondernemingen is door Alliander N.V. een 403-verklaring afgegeven.

# 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.

- 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.
- De winst na reservering ingevolge het voorgaande lid staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.
- Winstuitkeringen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
- Uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- 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.
- 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.

# Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

## Inleiding

Geachte aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Alliander N.V.,

Wij zijn door de Raad van Commissarissen benoemd als accountant van Alliander N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2016 en hebben derhalve de jaarrekening 2018 gecontroleerd. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur ons opdracht geven om zekerheid te verschaffen bij een selectie van niet-financiële informatie zoals opgenomen in het jaarverslag 2018.

Hieronder vindt u onze rapportages met betrekking tot beide opdrachten, te weten de controleverklaring bij de jaarrekening 2018 en het assurance-rapport met betrekking tot de niet-financiële informatie.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Alliander N.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Alliander N.V. te Arnhem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Alliander N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Alliander N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2018.
2. De volgende overzichten over 2018: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2018.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.



### 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 Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 22 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 5% van het resultaat voor belastingen. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 1,1 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

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..

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Alliander N.V. en Liander N.V. Bij de onderdelen Alliander N.V. en Liander N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

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 onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### Kernpunten 2017

Het kernpunt "Waardering van vaste activa in het segment Overig" zoals opgenomen in de jaarrekening 2017 is niet langer als kernpunt van onze controle onderkend aangezien de belangrijkste onderdelen zijn verkocht of niet meer significant zijn.

## Kernpunten 2018

### Kernpunten

#### Materiële vaste activa

##### *Omschrijving*

Bij het bepalen van de boekwaarde van de materiële vaste activa van € 7.072 miljoen is sprake van significante aannames en veronderstellingen, zowel ten aanzien van het bepalen van de bedragen die geactiveerd mogen worden als met betrekking tot de levensduur van de activa. Tevens is het, gezien de omvang, een post die een belangrijk onderdeel uitmaakt van onze tijdsbesteding.

De toelichtingen met betrekking tot de gekozen waarderingsgrondslagen zijn opgenomen op pagina 135-136 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent materiële vaste activa zijn opgenomen in de noten 3, 26 en 35 van de jaarrekening.

### Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

#### *Wijze waarop door ons gecontroleerd is*

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Deze waarderingsgrondslagen zijn in lijn met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals door de EU goedgekeurd en zijn consistent toegepast.

Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben we kennis genomen van interne en externe ontwikkelingen die voor Alliander specifiek of voor de sector als geheel relevant zijn. Op basis van onze risicoanalyse, waarbij wij gebruik hebben gemaakt van data-analyse, hebben we de controleaanpak bepaald. We hebben systeemgerichte werkzaamheden uitgevoerd, met name met betrekking tot voor- en nacalculaties en het activeren van projecten, de verwerking van afschrijvingen, de urenverantwoording op projecten en IT-beheersmaatregelen rondom de relevante systemen. Tevens hebben we gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de investeringen, desinvesteringen en afschrijvingen.

Daarnaast hebben we specifieke aandacht besteed aan de evaluatie van de levensduur van de gasnetten. Op basis van de in 2018 bestaande wet- en regelgeving zijn de regionale netbeheerders nog steeds verplicht klanten op het gasnet aan te sluiten en deze ook in stand te houden en is de regulatorische levensduur van de gasnetten niet gewijzigd. Derhalve heeft management geconcludeerd dat er op dit moment geen aanleiding is om de economische levensduur van de gasnetten te verkorten en tevens dat deze discussie sector-breed zal moeten worden beslecht gezien de enorme maatschappelijke impact.

#### *Observatie*

Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te rapporteren.

## Omzetverantwoording

### Omschrijving

De netto omzet van Alliander N.V. in 2018 bedraagt € 1.920 miljoen en ziet grotendeels toe op de gereguleerde activiteiten van de netbeheerder Liander N.V. Bij de omzetverantwoording wordt slechts in beperkte mate gebruikt gemaakt van managementinschattingen. Desalniettemin vormt de controle van de omzetverantwoording en daarvoor relevante interne beheersmaatregelen en IT-systemen een significant deel van onze controlewerkzaamheden gezien de omvang van deze post. Daarom is de omzetverantwoording als kernpunt van de controle geïdentificeerd.

De toelichting met betrekking tot de gekozen verslaggevingsgrondslagen is opgenomen op pagina 142 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent de omzet zijn opgenomen in noot 21 van de jaarrekening.

### Wijze waarop door ons is gecontroleerd

Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben we inzicht verkregen in de significante omzetsstromen en in relevante interne en externe ontwikkelingen. Op basis van onze risicoanalyse hebben we de controleaanpak bepaald. Voor de materiële omzetsstromen hebben we vastgesteld dat de verslaggevingsgrondslagen, die in lijn zijn met International Financial reporting Standards (IFRS) zoals door de EU goedgekeurd, consistent zijn toegepast.

We hebben de relevante interne beheersmaatregelen getest, met name voor het significante onderdeel Liander N.V. Deze interne beheersmaatregelen zien met name op de verwerking van mutaties in contracten en tarieven en verbandscontroles, maar ook de interfaces met externe partijen (waaronder EDSN) die gebruikt worden voor de uitwisseling van relevante informatie inzake aansluitingen en meetgegevens in het kader van de omzetverantwoording door Alliander. Tevens hebben we de effectiviteit van de IT-beheersmaatregelen getoetst, voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, en hebben we het ISAE 3402 rapport (type 2) met betrekking tot de interne beheersmaatregelen van de service organisatie EDSN ontvangen en beoordeeld.

Tenslotte hebben we gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om te toetsen dat de omzettransacties volledig zijn verantwoord en tegen de juiste tarieven.

### Observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te rapporteren

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag (pagina 3-119).
- De overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

### Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 29 juli 2015 benoemd als accountant van Alliander N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2016 en zijn sinds dat boekjaar datum tot nu toe de externe accountant. De Raad van Commissarissen is hiertoe gemandateerd door de aandeelhouders.

### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

### Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk 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 in continuïteit 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 verantwoordelijkheden voor de controle van de 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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 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 vennootschap.
- 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 het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar 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 vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Bestuur, de Audit Commissie en 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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de Audit Commissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in de aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad 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 op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 15 februari 2019

Deloitte Accountants B.V.

Paraaf voor identificatiedoeleinden:

J. Dalhuisen RA

## Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur van Alliander N.V.

De Raad van Bestuur van Alliander N.V. ('de vennootschap') heeft ons gevraagd zekerheid te verschaffen over een selectie van niet financiële informatie in het Jaarverslag 2018 (hierna: 'het Verslag'). Onze opdracht is gericht op het verschaffen van een combinatie van beperkte mate van zekerheid (uitmondend in een conclusie) en een redelijke mate van zekerheid (uitmondend in een oordeel).

Wij zijn gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven bij de volgende hoofdstukken ('de beoordeelde informatie'):

- Over dit Verslag (pagina 3-7)
- Ons verhaal over 2018 (pagina 8-11)
- Het profiel van Alliander (pagina 12-34)
- Onze prestaties in 2018 gepresenteerd in de hoofdstukken
  - Klanten (pagina 38-54)
  - Medewerkers (pagina 55-66)
  - Aandeelhouders (pagina 67-92)
- De impactcases (pagina's 53-54 en 91-92)

Daarnaast zijn wij gevraagd een redelijke mate van zekerheid te geven bij onderstaande informatie ('de gecontroleerde informatie'):

- De samengevatte materialiteitstoets in het hoofdstuk 'Over dit verslag' (pagina 5) en de uitgebreide materialiteitstoets in het hoofdstuk 'Overige Informatie, Materialiteitstoets' (pagina 212)
- De tabel 'Doelstellingen en prestaties' in het hoofdstuk 'Onze prestaties in 2018' (pagina 36-37)

### Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de beoordeelde informatie niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) op Comprehensive level en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

### Ons oordeel

Naar ons oordeel is de gecontroleerde informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative op Comprehensive level en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

### De basis voor onze conclusie en ons oordeel

Wij hebben onze beoordeling en onze controle van de hiervoor uiteengezette informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid, terwijl een controleopdracht is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn nader toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden' van dit rapport.

Wij zijn onafhankelijk van Alliander N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie en assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel respectievelijk onze conclusie.

### Rapportagecriteria

De niet financiële informatie dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Alliander N.V. is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de duurzaamheidsinformatie zijn de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI) en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

### Kernpunt van onze assuranceopdracht

In het kernpunt van onze assuranceopdracht beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze assurancewerkzaamheden met betrekking tot het Verslag. Het kernpunt van onze assuranceopdracht hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormt geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze werkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de assurancewerkzaamheden met betrekking tot de controle van het Verslag als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van het individuele kernpunt moeten in dat kader worden gezien en niet als een afzonderlijke conclusie over dit kernpunt.

### Kernpunt

#### Omschrijving

Eén van de onderwerpen waarover Alliander N.V. sinds 2016 rapporteert betreft de maatschappelijke impact van haar activiteiten op de omgeving zoals weergegeven op pagina's 26-31, 53-54 en 91-92.

Alliander heeft het zes kapitalen model van het International Integrated Reporting Council (IIRC) als uitgangspunt gehanteerd om de relevante maatschappelijke effecten te bepalen. Vervolgens heeft Alliander de maatschappelijke effecten bepaald aan de hand van de waardeketen en getracht deze effecten zoveel mogelijk in één eenheid te kwantificeren (euro's).

De impactmeting is in 2018 uitgebreid ten opzichte van vorig jaar met de impacts 'bijdrage warmtetransport aan welzijn consumenten', de toevoeging 'terug levering' aan de impact 'Bijdrage elektriciteitstransport aan welzijn consumenten', 'ecoschade door inkoop en afval.'

Zoals Alliander aangeeft zijn de ontwikkelingen rondom het identificeren, kwantificeren en moneteriseren nog sterk in ontwikkeling. Uit dien hoofde is Alliander genoodzaakt aannames te doen.

Wij constateren dat de berekende consumentensurplus in belangrijke mate afhankelijk zijn van de gemaakte aannames, de daarbij ingebrachte expertise van externe adviseurs en gebaseerd is op complexe berekeningen. Voorts is het moneteriseren van welvaarts- en welzijnseffecten, de balans tussen kosten en baten en de toerekening over de energieketen nog geen gemeengoed waardoor de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de gekozen aannames en berekeningsmethodes beperkt zijn getoetst.

Een samenvatting van de belangrijkste aannames is opgenomen in de 'Overige informatie' op pagina 232 van het Jaarverslag.

### Toekomstgerichte informatie niet onderzocht

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

### De wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze werkzaamheden ten aanzien van het beschreven kernpunt bestonden uit het beoordelen van de impactmeting in het hoofdstuk 'Onze impact en waardecreatie' op pagina's 26-31 en de impactcases pagina's 53-54 en 91-92.

Op basis van interviews met functionarissen binnen Alliander N.V. en de door haar betrokken externe adviseurs, hebben wij begrip gekregen van de methodes en veronderstellingen die aan de berekening van de maatschappelijke effecten ten grondslag liggen. Daar waar Alliander N.V. gebruik heeft gemaakt van de expertise van externe adviseurs voor het uitvoeren van de impactmetingen (te weten Trueprice) hebben wij kennis genomen van de deskundigheid en objectiviteit van deze experts.

Wij hebben kennis genomen van de berekeningen waarvoor wij voor de belangrijke onderdelen een herberekening hebben uitgevoerd. Voor de herberekening van het consumentensurplus hebben wij onze experts op het gebied van modelvalidatie betrokken.

Voor belangrijke aannames zoals uiteengezet in de 'Overige informatie' op pagina 232 van het Jaarverslag hebben wij aansluitingen gemaakt met diverse bronnen zoals, sub administraties, externe rapportages en onderzoeksresultaten.

Daar waar inschattingen of toekomstgerichte informatie is gebruikt, hebben wij kennis genomen van de onderliggende basisgegevens.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij een goed beeld gekregen van de door het management gehanteerde methode en de gebruikte aannames.

### Observatie

Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te rapporteren.

### Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor het Verslag

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative op Comprehensive level en de aanvullend intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk “Overige informatie” van het jaarverslag, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de Raad van Bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk “Overige informatie” van het jaarverslag.

De Raad van Bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap.

### Onze verantwoordelijkheden van de beoordeling respectievelijk controle van het Verslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie en oordeel.

De werkzaamheden die worden verricht bij een assurance-opdracht tot 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 mate van zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten met een redelijke mate van zekerheid.

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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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 beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de ‘Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA)’ toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling respectievelijk controle professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

### Beoordelingswerkzaamheden

Onze beoordelingswerkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) die verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsstrategie en –beleid en –prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het aanleveren van informatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het beoordelen van relevante gegevens van de interne en extern documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag.



## Controlewerkzaamheden

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de informatie 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 evalueren van de opzet en implementatie, het testen van de werking van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de informatie in het Verslag en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het uitvoeren van verbandscontroles en gegevensgericht werkzaamheden op relevante data
- Het evalueren van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling respectievelijk controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de duurzaamheidsinformatie op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in ons assurance-rapport, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 15 februari 2019

Deloitte Accountants B.V.

J. Dalhuisen RA

# Opinie van het Alliander stakeholderpanel

Beste lezer van het verslag,

Voor de vierde achtereenvolgende keer heeft Alliander een stakeholderpanel over zijn Jaarverslag georganiseerd. Onze feedback op het Jaarverslag 2018 vatten wij in deze verklaring samen. We gaan ervan uit dat Alliander er daarmee in slaagt om het verslag nog beter aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van de stakeholders.

## Proces

We zijn blij met de uitnodiging van Alliander aan zijn stakeholders om feedback te geven op het jaarverslag. In vergelijking met de voorgaande jaren is het stakeholderpanel een maand eerder in het schrijfproces bijeen geroepen. We zijn ons ervan bewust dat we daarmee onze reflectie geven op een conceptverslag dat zich in een minder ver gevorderd stadium bevindt. We waarderen dat de organisatie zo meer ruimte creëert om de opmerkingen van het panel te verwerken.

## Algemene indruk

Het jaarverslag van Alliander is prettig leesbaar en duidelijk gestructureerd. De informatie in het verslag geeft een boeiend inzicht in de activiteiten en uitdagingen van Alliander. Het document geeft een heldere en connectieve verantwoording over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten. Toch meent het panel dat op sommige punten de bewoording en structuur te weinig recht doen aan het vooruitstrevende karakter van het bedrijf. Hier mag Alliander wat ons betreft sterker positie kiezen. In het kader van transparantie raden we aan om op meer plekken resultaten niet alleen te vergelijken met het voorgaande jaar, maar verder terug te blikken. Weeg de gerapporteerde activiteiten en resultaten kritisch op het aspect 'decision usefulness': zijn ze relevant voor beleidskeuzes?

## Aanbevelingen

- Keuze van materiële thema's

Bij de uitwerking van het jaarverslag gaat Alliander uit van de materialiteitsanalyse. Deze is afgelopen jaar opnieuw uitgevoerd. We zien ook dat de uitkomsten daarvan voldoende terugkomen in het verantwoordingsdocument. Ons valt op dat sommige van de geselecteerde thema's door de herijking anders zijn verwoord en dat de rangschikking niet de collectieve uitdagingen weerspiegelt waar Alliander echt voor staat, maar meer een weergave is van een totaal van individuele stakeholderbelangen. We begrijpen de thema's niet goed en zijn het er ook niet helemaal mee eens. Mogelijk kan in het verslag helder worden gemaakt hoe deze selectie tot stand is gekomen en de analyse voor een volgend verslag nader onder de loep kan worden genomen.

- Rol van Alliander in de energietransitie

De energietransitie is in volle gang. Uit de toelichting van de CFO maken we op dat de rol die Alliander gegund is in vergelijking met andere jaren onder druk staat. De gemeenten en andere partijen zijn immers aan zet. Alliander moet de verstandige dingen doen. Dat maakt de boodschap in het verslag reactiever van aard. Het panel leest desondanks graag meer over de positie die Alliander inneemt. We lezen nu nog niets terug over bijvoorbeeld de Regionale Energiestrategieën, de consequenties van de Wet Voortgang Energietransitie, en de nieuwe relaties zoals woningcorporaties. Dilemma's mogen scherper. De voorbeelden van het 'tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten' aansluiten van windturbines in Flevoland en de energievoorziening in de Marker Wadden die tijdens het stakeholderoverleg aan de orde kwamen, spreken tot de verbeelding en werken verhelderend. Ze geven Alliander kleur en bieden de lezer inzicht in de complexe kwesties waar het bedrijf mee te maken heeft.

- Stakeholders aanspreken als partner

Een groot deel van de lezers van het verslag heeft een partnerrol met Alliander voor de energietransitie. De uitdagingen waar Alliander voor staat worden breed gedeeld en zijn alleen in partnerschap op te lossen. De lezers mogen meer meegenomen worden in het verhaal van Alliander en waar de organisatie voor staat. Ze willen graag teruglezen dat Alliander samen met partners de energietransitie vormgeeft. Afgelopen jaren heeft Alliander een ronde langs gemeenten gemaakt en vorig jaar zijn Masterclasses georganiseerd. Hoe kan de lezer daarmee zijn voordeel doen? En hoe kan de lezer Alliander helpen? Het verslag bevat een open uitnodiging aan de lezer om te reageren op het verslag, maar we zien graag dat deze wordt uitgebreid met een 'wishlist' van onderwerpen waarop het partnerschap nog meer vorm kan krijgen.

- Impactmeting

We zien dat Alliander het afgelopen jaar verdere stappen heeft gezet in het kwantificeren van de impacts, oftewel de effecten die de samenleving ervaart van het handelen van een organisatie. We waarderen de ambities die Alliander heeft op dit vlak. Met name de invloed op sociaal kapitaal springt er dit jaar uit. We adviseren om te zien op welke impacts Alliander een unieke bijdrage levert. Net als bij de keuze van de SDG's zien we graag terug hoe Alliander deze gebruikt om sturing te geven aan strategie en beleid.

Tot slot

Alliander streeft naar een hoog niveau van verslaglegging. Het verslag is de afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd. We hopen dat onze bijdrage een impuls is om de stijgende lijn door te zetten en te voorkomen dat de verbetercurve afzwakt. Graag willen wij ten slotte Alliander danken voor zijn opstelling richting stakeholders, de mogelijkheid inhoudelijk feedback te geven op conceptversies van het jaarverslag en het inhoudelijke gesprek met het bestuur.

Namens het stakeholderpanel,

Yvonne Kemmerling – Voorzitter stichting FutureCity, bestuurder en coach publiek domein, projectconsultant

Richard Liebrechts – Voormalig partner bij Ecorys en eigenaar Ripple-A

Karen Maas – bijzonder hoogleraar Accounting en duurzaamheid aan de Open Universiteit en wetenschappelijk directeur van Impact Centre Erasmus (ICE)

André Nijhof – Professor Sustainable Business en Stewardship, Nyenrode Business Universiteit

Dick de Waard – Hoogleraar Rijksuniversiteit Groningen, Opleidingsdirecteur Executive Master of Accountancy, Opleidingsdirecteur ESG Assurance, eigenaar/directeur DAW 2.0

Lynn Zebeda – Alliander Raad van de Toekomst, Co-founder van Dr. Monk

### Over het stakeholderpanel

Het stakeholderpanel voor het jaarverslag maak onderdeel uit van onze structurele stakeholderdialoog. Wij hebben een conceptversie van het Jaarverslag 2018 gedeeld met de panelleden. De panelleden hebben hier schriftelijk op gereageerd. Deze input is verder besproken tijdens een lunchbijeenkomst op 19 december 2018. Hierbij was ook onze CFO Mark van Lieshout aanwezig. De feedback is gebruikt om dit verslag te verbeteren en wordt gebruikt voor verdere doorontwikkeling. We hebben hun advies om lezers uit te nodigen een bijdrage te leveren ter harte genomen. Daarnaast hebben we onze rol in de energietransitie nader toegelicht en spreken we de lezer waar mogelijk aan als partner in deze overgang. Tot slot hebben we wederom verbeteringen doorgevoerd in de connectiviteit van het verslag, onder andere in een nieuwe connectiviteitstabel en de explicietere duiding van de materiële thema's in de stakeholderhoofdstukken. Het stakeholderpanel is onafhankelijk.

Ook meepraten over het jaarverslag of thema's waar Alliander mee bezig is? We staan open voor dialoog en organiseren ook geregeld ronde-tafel-sessies met onze stakeholders. Neem contact met ons op via [communicatie@alliander.com](mailto:communicatie@alliander.com).

# Materialiteitstoets

Alliander bepaalt jaarlijks op gestructureerde wijze welke onderwerpen minimaal aan bod komen in het jaarverslag. Hiertoe maken we gebruik van een materialiteitstoets. Het beoordelen van de materiële thema's staat aan de basis van de inhoud van het geïntegreerde jaarverslag en vindt plaats in een vroeg stadium van het verslagleggingsproces. Het materialiteitsonderzoek berust op een duale beoordeling: enerzijds beoordelen verschillende stakeholdergroepen de relevantie van verschillende thema's en anderzijds beoordelen we intern wat de impact is van deze thema's op het bedrijf en de maatschappij.

In 2018 is een nieuwe materialiteitsanalyse uitgevoerd in een vroeg stadium van het verslagleggingsproces. Het materialiteitsonderzoek berust op een duale beoordeling; enerzijds wordt de relevantie van verschillende thema's vanuit de geïdentificeerde 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. Vervolgens is bepaald wat de omvang en het effect van deze thema's zijn voor Alliander en de samenleving. De materialiteitscore uit het vorige verslagjaar is meegenomen in de weging. De uitkomsten uit zowel rondetafelgesprekken met stakeholders als de enquête onder stakeholders zijn 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.

## Het proces in vijf stappen

Voor het jaarverslag 2018 hebben wij aan de hand van onderstaand proces onze lijst met materiële thema's volledig herijkt.

### 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 Standards 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. Dit jaar hebben we de lijst met onderwerpen herzien ten opzichte van 2017 en is het aantal materiële onderwerpen teruggebracht van 48 naar 31. Hierbij zijn de definities en daarmee de afbakening van de onderwerpen door middel van een interne dialoog bepaald.

### Impact op stakeholders

Aan de hand van een digitale enquête zijn in 2018 de maatschappelijke thema's door stakeholders beoordeeld op relevantie. De resultaten van de online enquête zijn gegroepeerd naar stakeholdergroep. Het resultaat is een overzicht met prioritering van de thema's met de meest significante impact vanuit stakeholderperspectief.

De uitkomsten van de dialogen met stakeholders en de materialiteit zijn besproken met de Raad van Bestuur. Conclusie was dat de onderwerpen die stakeholders belangrijk vinden, grotendeels overeenkomen met de belangrijkste thema's waar Alliander zich voor inzet. De top van meest materiële onderwerpen is gewijzigd ten opzichte van het jaarverslag 2017. Er is sprake van veranderingen in de positie van onderwerpen. Onder andere door het uitsplitsen van het thema Energietransitie is er een meer divers en preciezer beeld van dit thema.

### Impact voor Alliander

Voor alle maatschappelijke thema's is bepaald welke indicatieve impact deze hebben voor de organisatie en de samenleving. De interne prioritering heeft plaatsgevonden in een sessie geleid door een extern bureau. Daar aanwezig waren medewerkers die gezamenlijk een brede representatie vormen van de verschillende disciplines en afdelingen binnen Alliander. Tijdens deze sessie hebben zij per thema bepaald wat de relevantie is met betrekking tot de economische, sociale en economische impacts voor het bedrijf. De prioritering van thema's is na afloop afgewogen tegen de materialiteitsanalyse van voorgaande jaren. De uitkomsten zijn vervolgens aan de directie van Alliander voorgelegd ter goedkeuring.

### Stap 2: weging en vergelijking met 2017

Alliander hanteert voor de materialiteitstoets 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.

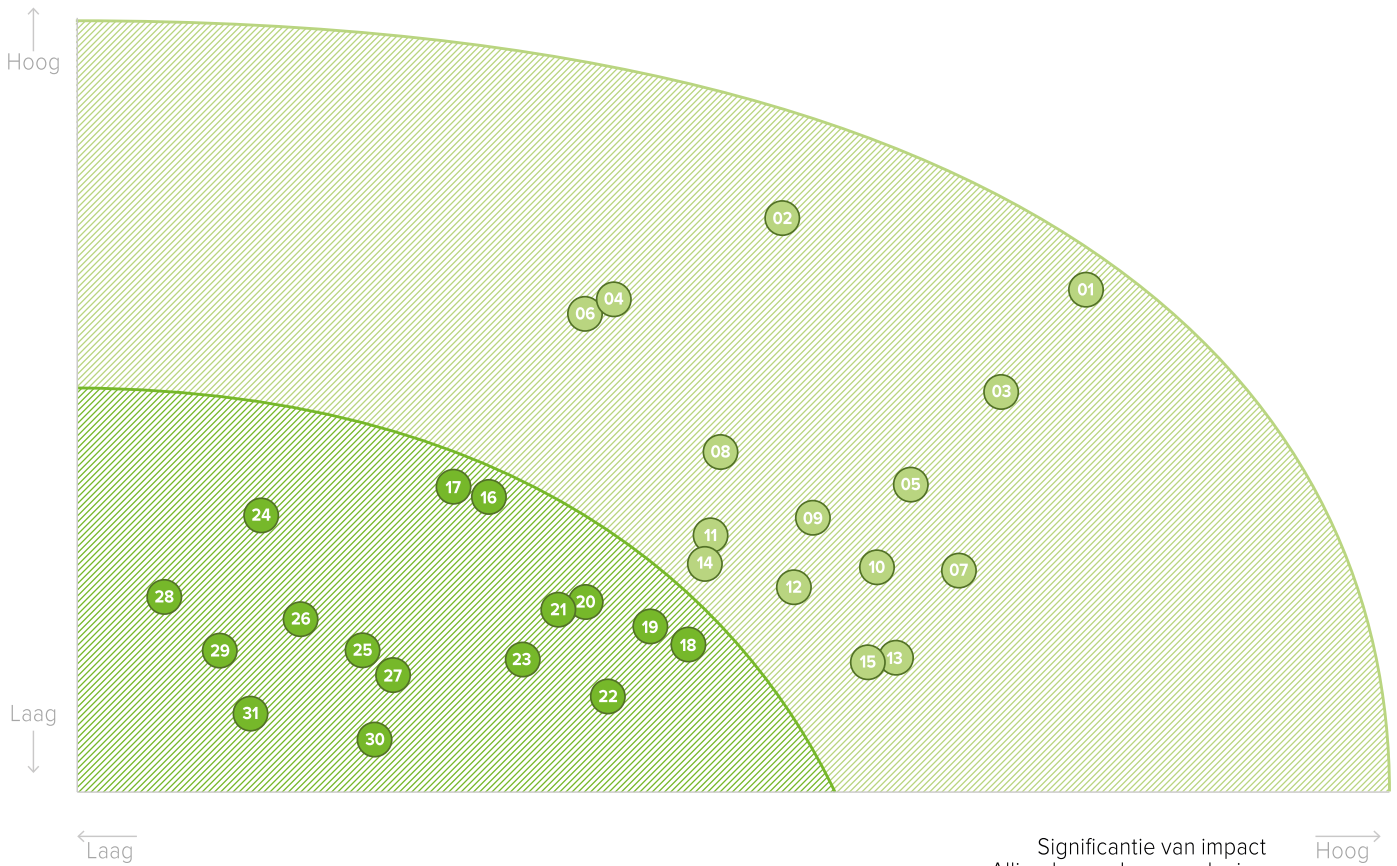
### Stap 3: GRI-aspecten met relevantie voor Alliander

De meest materiële thema's zijn aangesloten op de indicatoren van het Global Reporting Initiative en waarvan een overzicht is opgenomen in de GRI Content Index. Het overzicht is maatgevend voor de samenstelling van de verantwoordingsinformatie in dit jaarverslag.

### 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.

Significantie van impact voor stakeholders



● 1 - 15

- 1 Veilig en gezond werken
- 2 Leveringsbetrouwbaarheid
- 3 Veilige infrastructuur
- 4 Innovatieve oplossingen
- 5 Tevreden klanten
- 6 Stimuleren duurzame energieopwekking
- 7 Opleiden en ontwikkelen
- 8 Datagedreven netbeheer
- 9 Verantwoorde communicatie en voorlichting
- 10 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten
- 11 Verantwoord investeringsbeleid
- 12 Corporate governance en bedrijfsethiek
- 13 Welzijn op werk
- 14 Toegang tot energie
- 15 Privacy en veiligheid van gegevens

● 16 - 31

- 16 Klimaatverandering, energiegebruik en CO<sub>2</sub>
- 17 Regulering en tarieven
- 18 Direct en indirecte economische prestaties
- 19 Cybersecurity waarborgen
- 20 Impact op milieu
- 21 Beheren van risico's
- 22 Diverse en inclusieve organisatie
- 23 Strategische partnerships
- 24 Faciliteren Energieopslag
- 25 Verantwoord grondstoffengebruik en Circulariteit
- 26 Samenwerking en inspraak belanghebbenden
- 27 Prijs van energie
- 28 Arbeidscapaciteit
- 29 Publiek beleid en lobby voor passende wet en regelgeving
- 30 Sociale cohesie, lokale initiatieven en leefbaarheid
- 31 Digitalisering en robotisering

Alliander brengt de resultaten van materialiteitanalyse onder in de volgende drie categorieën:

**Kernthema's**

Dit zijn de vijftien 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**

Dit zijn de 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 zo nodig verder toegelicht in de GRI Content Index.

#### Potentiële thema's

Dit zijn de thema's die op dit moment van 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 van de inhoudelijke inrichting en sturing van het jaarverslagproces. Besloten wordt hoe uitwerking aan de onderwerpen wordt gegeven en hoe deze in de informatie-uitvraag worden opgenomen. 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 Content Index.

## Materiële onderwerpen

Dit deel van het verslag bevat de uitwerking van de aspecten waarmee de materiële onderwerpen in verbinding staan.

### Referentielijst voor materiële thema's in het jaarverslag

Veilig en gezond werken: Medewerkers - Veiligheid/Gezond en fit aan het werk  
 Leveringszekerheid: Klanten - Pijler 4: Excellent netbeheer  
 Veilige infrastructuur: Klanten - Pijler 4: Excellent netbeheer  
 Innovatieve oplossingen: Klanten - Introductie  
 Tevreden klanten: Klanten - Klantgemak  
 Faciliteren duurzame energieopwek: Klanten - Introductie/ Pijler 1: ondersteuning van klanten bij het maken van keuzes  
 Opleiding en ontwikkeling: Medewerkers - Alliander als werkgever  
 Verantwoorde communicatie en voorlichting: Klanten - Klantgemak  
 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten: Aandeelhouders en investeerders - Onze duurzame prestaties  
 Verantwoord investeringsbeleid: Aandeelhouders en investeerders - Hoe financiën en duurzaamheid samengaan  
 Corporate Governance en bedrijfsethiek: Corporate Governance  
 Welzijn op het werk: Medewerkers - Introductie/Gezond en fit aan het werk/Alliander als werkgever  
 Toegang tot energie: Sustainable Development Goals/Klanten - Introductie/Pijler 4: Excellent netbeheer  
 Privacy en veiligheid van gegevens: Risico's/Klanten - Pijler 3: digitalisering

## Veilig en gezond werken

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Veilig werken is van belang voor alle betrokkenen. Medewerkers verwachten een werkomgeving waarin zij geconcentreerd en veilig kunnen werken. Klanten verwachten dat wij tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen.

### Onze langetermijndoelstelling

Iedereen veilig thuis! Dat is de veiligheidsambitie van Alliander. Daarnaast wil Alliander werken aan een cultuur waarin veiligheid centraal staat. Die cultuur laat zich dan omschrijven als: "Alliander wil bepalen welke veiligheidsregels belangrijk worden gevonden, zich kwetsbaar opstellen en verantwoordelijkheid nemen. De betrokkenheid bij veiligheid en naleving van regels en wetten ligt voornamelijk bij het (hogere) management. Er wordt werk gemaakt van veiligheid en dat wordt gewaardeerd".

### Bijdrage vanuit Alliander

Alliander hanteert de Veiligheidsladder. De veiligheidsladder helpt ons veiligheidsbewustzijn en -gedrag te verbeteren in ons bedrijf. In 2018 scoorde 38% bedrijfssonderdelen een 3 of hoger. In 2017 hebben we een grootschalig veiligheidsonderzoek uitgevoerd om te zien of veiligheid goed georganiseerd en geborgd is in onze organisatie. Ook hebben we onderzoek gedaan naar blootstelling aan gevaarlijke stoffen, met name Chroom-6 en benzeen. Ook besteedden we aandacht aan bewustzijn over cybersecurity. In 2018 kende Alliander een lange periode zonder ongevallen met verzuim. Mede hierdoor kwam de LTIF uit op 1,4.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Menselijk kapitaal

Werk gerelateerde ongevallen en ziekte leiden tot verlies aan welzijn en geluk van betrokkenen. Als werkgever streeft Alliander steeds naar een positieve bijdrage aan het welzijn van medewerkers.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### Risico's

Veiligheid

### Stakeholderinformatie

Veiligheid en Gezond en fit aan het werk in hoofdstuk Medewerkers

## Leveringszekerheid

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Continue levering van energie is van groot maatschappelijk belang. Verstoringen raken direct aan belangen van onze stakeholders. Klanten willen meteen informatie over verstoringen ontvangen en zicht hebben op de vermoedelijke storingsduur.

### Onze langetermijndoelstelling

We streven naar een blijvend lage uitvalduur van de elektriciteit van maximaal 22 minuten per jaar. Voor herhaalstoringen geldt dat het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen maximaal 17 blijft de komende jaren.

### Bijdrage vanuit Alliander

We werken dagelijks aan een continue energievoorziening, zowel nu als in voorbereiding op de toekomst. We investeerden hiervoor € 671 miljoen in de kwaliteit van onze netten, om hiermee de betrouwbaarheid te verhogen. Onze uitvalduur kwam in 2018 uit op 30,6 minuten. De score voor herhaalstoringen was 17.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Geproduceerd kapitaal

De welvaartswaarde van energietransport voor de samenleving is hoog en draagt sterk bij aan welzijn van klanten. Verstoringen van beschikbaarheid van energie leiden tot relatief sterke afname van klantwelzijn.

### Relatie met strategie

Veiligheid, Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Benodigde capaciteit en competenties, Anticiperen op en bijbenen energietransitie, Cybercriminaliteit

### Risico's

Veiligheid, Vraagstuk technische arbeidscapaciteit, Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie, Cybercriminaliteit

### Stakeholderinformatie

Leveringsbetrouwbaarheid in hoofdstuk Klanten



## Veilige infrastructuur

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Klanten verwachten een veilige infrastructuur van ons en dat wij ook tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen. De veiligheid van netwerken voor alle betrokkenen heeft onze hoogste prioriteit. Het kunnen optreden van incidenten in het (gas-)netwerk en elektriciteitsnetwerk maakt een gerichte aanpak van groot belang.

### Onze langetermijndoelstelling

Dat Alliander veiligheid op één heeft staan geldt niet alleen voor onze eigen mensen, maar ook voor de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze infrastructuren en installaties. We investeren daarom continu in de betrouwbaarheid van onze infrastructuur. Een veilige werkcultuur is voorwaarde voor een veilige infrastructuur, ook voor andere belanghebbenden. Doelstelling is 100% score op onze actieve veiligheidscultuur.

### Bijdrage vanuit Alliander

Alliander investeerde in 2018 circa € 671 miljoen aan het versterken, digitaliseren en onderhouden van onze netten. We ronden 52% procent van onze digitaliseringsprojecten af. Verder trainden we op calamiteiten en incidenten, om goed voorbereid te zijn op onverwachte gebeurtenissen onder andere op het gebied van infrastructuur. In Amsterdam deden we grondig onderzoek naar de grote storing in 2018, om te leren hoe we de veiligheid van onze infrastructuur verder kunnen vergroten.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Menselijk kapitaal

Veiligheidsincidenten in de omgeving vanwege onze bedrijfsactiviteiten hebben een negatief effect op maatschappelijk welzijn.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### Risico's

Veiligheid

### Stakeholderinformatie

[Veiligheid in hoofdstuk Medewerkers](#)

Veilige infrastructuur in strategische pijler 4: excellent netbeheer in hoofdstuk Klanten

## Innovatieve oplossingen

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Door het veranderende energielandschap en om voorbereid te zijn op ontwikkelingen is het voor ons erg belangrijk om nieuwe technieken, werkwijzen en oplossingen te kunnen toepassen. Klanten verwachten daarbinnen flexibele en betrouwbare netwerken waaraan zij desgewenst energie kunnen terug leveren.

### Onze langetermijndoelstelling

Technische en economische ontwikkelingen maken nieuwe oplossingen mogelijk en ook noodzakelijk. Alliander wil hieraan bijdragen door de energietransitie te faciliteren. Onze doelstelling is om in 2020 bij alle klanten een slimme energiemeter te hebben aangeboden.

### Bijdrage vanuit Alliander

De energietransitie vraagt om nieuwe en slimme toepassingen van de energienetten. Alliander investeert hierin om zo de overgang naar een duurzame samenleving te faciliteren en daarbij de leveringsbetrouwbaarheid te blijven garanderen. In 2018 is de teruglevering door klanten aan ons netwerk vanuit zonne-installaties en windparken sterk gegroeid. Daarnaast zijn we een grote proef gestart met slim laden van auto's en hebben we verbeteringen doorgevoerd voor beter netbeheer. We startten ook met een flexibiliteitsmarkt in Nijmegen-Noord, om ervaring op te doen met het afstemmen van vraag en aanbod van energie als verzwaren van het netwerk op korte termijn niet mogelijk of wenselijk is. Met onze bedrijfsactiviteiten ontdekken we nieuwe markten. Realisatie aanbodplanning slimme meter 2018: 644.000 slimme meters aangeboden.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Intellectueel kapitaal

Technologie, nieuwe marktmodellen en platforms dragen bij aan positief intellectueel kapitaal. De precieze maatschappelijke effecten willen we nog nader in beeld brengen.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid

### Risico's

Langtermijnoriëntatie van wet-en regelgeving, Benodigde capaciteit en competenties, Privacy energiedata, Anticiperen op en bijbenen energietransitie

### Stakeholderinformatie

Klanten

## Tevreden klanten

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Klanten rekenen op een uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen, vragen en klachten. Gemeenten en zakelijke klanten verwachten een helder aanspreekpunt en dat we onze afspraken nakomen. Naast adequaat reageren heeft het actief inzetten op klanttevredenheid prioriteit. Via Liander.nl en telefonische klantenservice hebben Stakeholders de gelegenheid om klachten of misstanden kenbaar te maken in relatie tot ons bedrijf en activiteiten in naam van ons bedrijf.

### Onze langetermijndoelstelling

Doelstelling voor ons klantgemak voor zakelijke klanten en consumenten ligt respectievelijk op 46 en 51%. Het klantgemak stijgt de komende jaren verder en blijft hoger dan de landelijke benchmark van Nederlandse netbeheerders.

### Bijdrage vanuit Alliander

We werken dagelijks aan een continue energievoorziening, zowel nu als in voorbereiding op de toekomst. We verbeterden onze service en communicatie voor zakelijke klanten en gemeenten. Ons (digitale) serviceniveau voor al onze klanten verbeterden we door voortdurende (online) bereikbaarheid en korte responsetijden. De doorontwikkeling van onze website voor consumenten en zakelijke klanten ondersteunde dit. Bij zakelijke klanten presteerden we boven de benchmark, bij consumenten er net onder. Klantgemak gemeten met NES score is hoger dan 51% (consument) en 46% (zakelijke markt). Resultaat consumenten is: 50% en zakelijke klanten: 38%.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Geproduceerd kapitaal

Tevreden klanten versterken het ervaren van welzijn door beschikbaarheid van energie. Een afname van tevredenheid heeft effect op het consumentensurplus.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### Risico's

Benodigde capaciteit en competenties, Privacy energiedata, Anticiperen op en bijbenen energietransitie

### Stakeholderinformatie

Klantgemak in hoofdstuk Klanten

## Faciliteren duurzame energieopwekking

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

We zien in toenemende mate dat particulieren en bedrijven hun eigen energie opwekken. Netbeheerders mogen geen onderscheid maken naar klanten en hun energiekeuzes. Op weg naar het nieuwe energiesysteem krijgt opwek een belangrijke rol, ook met fluctuerende bronnen zoals zonnepanelen en wind. Hiervoor werken we samen met andere partijen, zoals leveranciers en gebruikers aan pilots om hier te leren van de praktijkervaring. Klanten verwachten hulp bij het maken van (nieuwe) energiekeuzes.

### Onze langetermijndoelstelling

Alle gemeenten moeten voor eind 2021 een plan maken waarin staat hoe ze per wijk planmatig van het aardgas af gaan. Alliander zet in het ontwerp van de oplossing en planvorming de kennis over en de ervaring met de huidige energienetten in om suboptimale keuzes en onnodige maatschappelijke kosten te voorkomen. Alliander wil op jaarbasis alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's kunnen aansluiten.

### Bijdrage vanuit Alliander

Alliander wil actief inspelen op het veranderende energielandschap en toekomstige ontwikkelingen. In 2018 hebben we gewerkt aan proeftuinen, onder meer met smart charging en smart design, waar we samen met klanten en andere partners kijken naar slimme energieoplossingen en ervaring opdoen. Verder hebben we bedrijfsactiviteiten op onder meer het gebied van warmte en het helpen van klanten bij het maken van energiekeuzes.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Geproduceerd Kapitaal, Natuurlijk kapitaal

Teruglevering van duurzame energie heeft een positief effect op het klantwelzijn. Door toename van het aandeel duurzame energie treedt vermindering op van CO<sub>2</sub>-emissies in de keten.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid

### Risico's

Benodigde capaciteit en competenties, Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Anticiperen op en bijbenen energietransitie

### Stakeholderinformatie

Strategische pijler 1: ondersteunen van klanten bij het maken van keuzes in het hoofdstuk Klanten

## Opleiding en ontwikkeling

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Techniek en organisaties veranderen voortdurend en in hoog tempo. Werken is continu leren geworden. Alliander stelt met aanbod van scholing en training de medewerkers in staat fit op en voor het werk te blijven. Alliander is een onderneming die werk maakt van opleiding en ontwikkeling.

### Onze langetermijndoelstelling

We streven naar een investering in opleidingen van medewerkers van 3% van de salariskosten. We bieden 100 leer-/werkplekken aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In 2024 voldoen we aan de quotumwet wet Arbeidsparticipatie.

### Bijdrage vanuit Alliander

Om een oplossing te vinden voor de energievraagstukken van vandaag en morgen, investeren we veel. In technologie, en vooral in onze mensen. Enerzijds door een goede beloning met uitstekende arbeidsvoorwaarden. Anderzijds door opleidingsmogelijkheden te bieden, waarmee zij het beste uit zichzelf – en daarmee ons bedrijf – kunnen halen. Medewerkers krijgen actief de kans om zich verder te ontwikkelen op hun vakgebied en worden gestimuleerd om te werken aan opleiding en ontwikkeling. Speciaal aandacht krijgen veiligheidsopleidingen voor gespecialiseerde functies of waarbij sprake is van specifieke risico's. Afgelopen jaar heeft Alliander meer dan 600 nieuwe medewerkers onder wie 300 nieuwe technici verwelkomd. Tien statushouders volgden afgelopen jaar een traject voor het halen van een mbo-diploma in installatie en onderhoud van het elektriciteitsnet. In 2018 investeerde Alliander 3,4% van de salariskosten in opleiding van medewerkers (2017: 3,3%).

### Relatie met Impactmodel Alliander: Menselijk kapitaal

Ontwikkeling van medewerkers heeft een positief effect op menselijk kapitaal, ook buiten Alliander.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid, betrouwbaar

### Risico's

Benodigde capaciteit en competenties, Anticiperen op en bijbenen energietransitie, Veiligheid

### Stakeholderinformatie

Werving in hoofdstuk Medewerkers

## Datagedreven netbeheer

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Door gebruik van IT is het mogelijk om veranderingen in energieaanbod, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen. Slimme netten en datatechnologie helpen bij het maken van de juiste en doelmatige investeringen in de netten en helpen bij het voorkomen en sneller oplossen van storingen. Klanten verwachten dat zij makkelijk energie terug kunnen leveren aan het net en dat wij, met inzet van innovatieve technologie, het net betrouwbaarder en meer inzichtelijk voor hen maken.

### Onze langetermijndoelstelling

Alliander heeft als doelstelling voor 2018 om 95% van de belangrijkste digitaliseringsprogramma's binnen Alliander te realiseren. Deze programma's zijn gericht op het aanleggen van intelligente netten en aanbieden van slimme meters. Dit is opgenomen in het activiteitenplan van Liander.

### Bijdrage vanuit Alliander

We werken op diverse plaatsen aan het slimmer maken van onze energienetten. Zo werken we aan het intelligenter maken van middenspanningsruimtes, de uitrol van een schakelsysteem voor openbare verlichting, de grootschalige aanbidding van slimme meters en het implementeren van ICT toepassingen en sensoren waarmee we de flexibele stroom aan energie kunnen managen. Slimme netten ondersteunen een efficiënter gebruik van capaciteit en infrastructuur en zijn betrouwbaarder. Met de uitbreiding van slimme energienetwerken ondersteunen we toekomstige digitale diensten. Voor het verslagjaar hadden we ambitieuze doelstellingen geformuleerd op het gebied van digitalisering, juist omdat dit zo'n belangrijke ontwikkeling is. Zo wilden we 95% van onze digitaliseringsprogramma's afronden. We realiseerden uiteindelijk 52%.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Intellectueel kapitaal

De ontwikkeling van meer en betere data draagt bij aan het maatschappelijk intellectueel kapitaal en draagt bij aan efficiënter en schoner produceren.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid, betrouwbaarheid

### Risico's

Privacy energiedata, Cybercriminaliteit, Benodigde capaciteit en competenties

### Stakeholderinformatie

Strategische pijler 3: digitalisering in hoofdstuk Klanten

## Verantwoorde communicatie en voorlichting

### Input en relaties relevant voor thema



#### Stakeholderverwachting

Klanten hebben belang bij voorlichting en informatie over onze diensten en de mogelijkheden deze optimaal te kunnen gebruiken.

#### Onze langetermijndoelstelling

We hanteren maatregelen ter ondersteuning van toegang tot en bevordering van veilig energiegebruik.

#### Bijdrage vanuit Alliander

Wij hanteren begrijpelijke taal. Dit betekent onder andere:

- We schrijven zoals je spreekt en de boodschap is voor de lezer direct duidelijk. We gebruiken beeld om communicatie te versterken en eenvoudiger te maken;
- We communiceren in het Nederlands. Wanneer de situatie er om vraagt en wanneer het relevant is voor een grote groep klanten, dan communiceren we ook in andere talen.
- De collega's op onze klantcontactcentra worden getraind op duidelijk taalgebruik.
- Daarnaast betekent dit dat als uit segmentatie blijkt dat een groot en belangrijk deel van de doelgroep van een belangrijke boodschap anderstalig is, we de communicatie aanbieden in die andere taal. Tot nu toe pasten we Engels en Arabisch toe.
- De pagina's over slimme meter zijn bijvoorbeeld ook beschikbaar in het Engels (<https://www.liander.nl/smartmeter>).
- Bij een crisis in het gasnet communiceren we tweetalig (Nederlands en Engels) in het belang van veiligheid.

#### Relatie met Impactmodel Alliander: Sociaal kapitaal

Communicatie en voorlichting kunnen bijdragen aan efficiënter en veiliger energiegebruik en aan beter begrip van producten en service. Dit heeft een positief effect op stakeholderwaardering.

#### Relatie met strategie

Betrouwbaar, Betaalbaar, Bereikbaar

#### Risico's

Reputatieschade

#### Stakeholderinformatie

[Corporate governance](#)

[Over dit verslag](#)

[Materialiteitstoets](#)

## Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten

### Input en relaties relevant voor thema



#### Stakeholderverwachting

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 900 miljoen zijn we een grote inkoper van producten en diensten in Nederland. Stakeholders verwachten dat we daar samen met onze leveranciers een verantwoorde invulling aan geven. Als wij onze leveranciers ertoe kunnen bewegen duurzaamheid net zo serieus te nemen als wijzelf kunnen we een grote positieve impact genereren via onze keten.

#### Onze langetermijndoelstelling

We maken actief werk van onze ketenprestaties. Zo maken we plannen met onze leveranciers over onder meer CO<sub>2</sub>-uitstoot en verantwoorde bedrijfsvoering. Het doel is om minimaal 10% van ons inkoopvolume circulair in te kopen. Daarnaast moeten alle leveranciers voldoen aan de Alliander Gedragscode.

#### Bijdrage vanuit Alliander

Naast dat we continu de Gedragscode, die voor alle leveranciers verplicht is, onder de aandacht brengen, hebben we in 2018 16,5% van ons inkoopvolume circulair ingekocht. Hiermee ondersteunen we de doelstelling om in Nederland maatschappelijk verantwoord in te kopen en kunnen we middels deze MVI-verklaringen duurzaamheid bij onze leveranciers nog verder bevorderen. Uitbesteding, investeringen en productie in andere landen betekend soms een verhoogd risico voor de erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu. Het toetsen van leveranciers in de keten is onderdeel van ons MVO- en Inkoopbeleid.

#### Relatie met Impactmodel Alliander

Geproduceerd Kapitaal, Natuurlijk kapitaal

#### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid, Betaalbaarheid, Bereikbaarheid

#### Risico's

Reputatieschade

#### Stakeholderinformatie

Onze duurzame prestaties in hoofdstuk Aandeelhouders en investeerders

## Verantwoord investeringsbeleid

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten een helder beeld van de waarde die Alliander realiseert en stabiele financiële prestaties. Daarbij is duurzame waardecreatie in toenemende mate een belangrijk aspect. Als groot bedrijf kunnen we met onze investeringen maatschappelijke ontwikkelingen ondersteunen, bijvoorbeeld een duurzame energievoorziening.

### Onze langetermijndoelstelling

Ons financieel beleid is in hoofdzaak gericht op het handhaven van minimaal een solide A rating profiel. Hierdoor kunnen wij onze strategie ten uitvoer brengen en een faciliterende rol spelen in de energietransitie.

### Bijdrage vanuit Alliander

In 2018 investeerden wij in totaal € 671 miljoen in onze netten. Daarmee hebben wij duurzame waarde gecreëerd voor onze stakeholders en onze solide A rating behouden. Voor onze vermogensverschaffers zetten we in op een balans tussen het realiseren van een adequaat aandeelhoudersrendement en de bescherming van obligatiehouders en andere verschaffers van (vreemd) vermogen, met behoud van de flexibiliteit om te kunnen investeren en groeien.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Financieel kapitaal

Een hoge Rating heeft een gunstig effect op onze investeringskosten zoals rente en vergemakkelijkt de toegang tot de kapitaalmarkt.

### Relatie met strategie

Betaalbaarheid

### Risico's

Financiële risico's

### Stakeholderinformatie

- [Aandeelhouders en investeerders](#)
- [Jaarrekening](#)
- [Regio-informatie](#)

## Corporate governance en bedrijfsethiek

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen. Goed ondernemingsbestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording zijn essentiële voorwaarden voor stakeholders voor het vertrouwen in het bestuur en het toezicht. Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het toezicht door de raad van commissarissen. Wij hebben immers een maatschappelijke taak.

### Onze langetermijndoelstelling

In de gedragscode 'Zo doen wij dat bij Alliander' staan richtlijnen voor ons dagelijks werk. Deze zijn gebaseerd op de Alliander kernwaarden: samen, slim en sensitief. Wij verwachten van iedere medewerker dat hij of zij deze gedragscode naleeft. We spreken elkaar aan en helpen elkaar als dat nodig is. Om 'samen, slim en sensitief' te werken, houden we ons aan de regels van de overheid. Bovendien hebben we als Alliander aanvullende richtlijnen opgesteld, om duidelijk te maken wat wij van medewerkers verwachten. De e-learning 'Zo doen wij dat bij Alliander' helpt medewerkers om bewust te worden van integer handelen. Alle medewerkers moeten deze gefaseerd aangeboden krijgen. Zodra het kennisniveau is weggezaakt of als er nieuwe cases zijn toegevoegd worden ze opnieuw uitgenodigd om kennis op te frissen tot een kennisniveau van 70%.

### Bijdrage vanuit Alliander

Alliander onderschrijft het belang van behoorlijk bestuur, van keuzes maken in het belang van al onze belanghebbenden (stakeholders). Waarbij we handelen vanuit onze missie, kernwaarden en gedragscode. We voeren adequaat en effectief toezicht door de Raad van Commissarissen aan de hand van heldere richtlijnen. We passen de Corporate Governance Code toe voor zover mogelijk en van toepassing. Hiermee benadrukken wij onze verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke aspecten van ondernemen.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Sociaal kapitaal

Door te werken aan verbeterde instituties en aanpassingen in de regelgeving helpen we de impact van de energiesector te optimaliseren.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### Risico's

Geen

### Stakeholderinformatie

Corporate Governance

## Welzijn op het werk

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Alliander's werknemers moeten hun werk onder prettige, werkbare en gezonde omstandigheden kunnen uitvoeren.

### Onze langetermijndoelstelling

Bij Alliander werken circa 6.800 fte, die gezamenlijk zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening. Wij bieden onze medewerkers een werkomgeving waarin ze veilig en gezond kunnen werken en waar ze trots op kunnen zijn. We streven jaarlijks naar een medewerkerstevredenheidscijfer van 75 en een verzuimpercentage van minder dan 3,9%.

### Bijdrage vanuit Alliander

We zijn ons ervan bewust dat de energietransitie en technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering elkaar in een steeds sneller tempo opvolgen. Dit leidt tot het verdwijnen, verschijnen en veranderen van banen. Dit vraagt veel van onze mensen. We zagen in 2018 dat het ziekteverzuim opliep naar 4,7%. Het is voor ons reden om goed en eerlijk met onze medewerkers in gesprek te blijven. Naast deze duurzaam inzetbaarheidsgesprekken bieden we ook andere instrumenten als het duurzaam inzetbaarheidsbudget om duurzaam, gezond en energiek te kunnen blijven werken. Het medewerkerstevredenheidscijfer over 2018 is 70% ten opzichte van 71% in 2017.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Menselijk kapitaal

Welzijn op het werk hangt samen met afwezigheid van ziekte en werkgerelateerde ongevallen. Het hebben van werk heeft een positief effect op het welzijn van werknemers door positief effect op eigenwaarde, autonomie, sociale relaties en sociale status.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betaalbaarheid

### Risico's

Geen

### Stakeholderinformatie

Medewerkers

## Toegang tot energie

Input en relaties relevant voor thema



### Stakeholderverwachting

Energie is een primaire levensbehoefte. Aansluiting op energie heeft dan ook een zeer hoge prioriteit. Ook onder veranderende omstandigheden in de energievoorziening is het van groot belang dat iedereen onder gelijke condities toegang heeft.

### Onze langetermijndoelstelling

Zorgen dat de omschakeling naar duurzame energie op een beheersbare manier gerealiseerd wordt, zodat het toekomstige energiesysteem betaalbaar, betrouwbaar en voor iedereen onder gelijke condities bereikbaar blijft. We werken er hard aan om steeds onze Aansluittermijn binnen de wettelijke 18 weken termijn te realiseren. In 2022 hebben we met 100% van onze gemeenten en woningcorporaties afspraken gemaakt over de warmtetransitie.

### Bijdrage vanuit Alliander

We hanteren landelijke afspraken over het niet afsluiten van huishoudens gedurende winterse omstandigheden. We werken samen met gemeenten en partners aan regionale energieafspraken. Waar gekozen wordt voor aardgasloze oplossingen, wordt voorzien in alternatieven.

### Relatie met Impactmodel Alliander: Geproduceerd kapitaal

De bijdrage van gas, warmte en elektriciteitstransport aan de maatschappelijke waarde die wordt geleverd aan het welzijn van consumenten door het mogelijk maken van gebruik van verwarming van de woning, gebruik van huishoudelijke apparatuur, transport door middel van elektrisch rijden is hoog.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid

### Risico's

Langtermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Anticiperen op en bijbenen energietransitie

### Stakeholderinformatie

[Strategie](#)

[Klanten](#)

[Aandeelhouders en investeerders](#)

## Privacy en veiligheid van gegevens

### Input en relaties relevant voor thema



#### Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten dat wij veilig en zorgvuldig omgaan met data en persoonsgegevens. Data uitwisseling is een permanent maatschappelijk en economisch systeem geworden. Gegevensuitwisseling en -opslag van privacygevoelige informatie dient steeds maximaal beveiligd te zijn.

#### Onze langetermijndoelstelling

Alliander respecteert de privacy van medewerkers en van klanten. Dit betekent dat wij zorgvuldig en vertrouwelijk omgaan met hun persoonsgegevens. Wij voldoen aan de eisen uit de – Uitvoeringswet- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Klanten en medewerkers kunnen er op vertrouwen dat Alliander zorgvuldig met persoonsgegevens omgaat.

#### Bijdrage vanuit Alliander

Voor alle persoonsgegevens die we (willen gaan) verwerken zijn we verplicht te voldoen aan een aantal (wettelijke) vereisten. In lijn met de wetgeving (Algemene Verordening Gegevensbescherming - AVG) hebben we een functionaris Gegevensbescherming aangesteld voor Liander-klantgegevens. Hij Deze houdt binnen de organisatie toezicht op de toepassing en naleving van de AVG. Verder hebben we in 2018 onder meer een verwerkingenregister opgesteld waarin onze verwerkingen van persoonsgegevens staan. Daarnaast werken we met Data Protection Impact Assessments (DPIA); wanneer we grote hoeveelheden of gevoelige persoonsgegevens gaan verwerken beoordelen we vooraf de risico's. Via liander.nl kunnen klanten gebruikmaken van hun rechten op dit vlak, zoals het recht op inzage, verwijdering of beperking van gegevens.

#### Relatie met Impactmodel Alliander: Sociaal kapitaal, Geproduceerd kapitaal

De veiligheids- en privacyrisico's die gepaard gaan met het beheer van persoonsgegevens door Alliander en de energieleveranciers hebben potentieel een negatief effect op sociaal kapitaal. De bijdrage van assets/ systemen gericht op het mitigeren van risico's gerelateerd aan cybercrime en hacking leveren een positieve bijdrage aan het geproduceerd kapitaal.

#### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

#### Risico's

Financiële risico's, reputatierisico's, privacy energiedata

#### Stakeholderinformatie

Klanten

Medewerkers

# Toelichting SDG'S

## Betaalbare en duurzame energie



### Betekenis

"Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare en duurzame energie voor iedereen"

### Allianders bijdrage aan SDG 7 op de lange termijn\*

- Jaarlijks alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's kunnen aansluiten
- In 2022 met 100% van onze gemeenten en corporaties afspraken hebben gemaakt over de warmtetransitie
- Een maximale uitvalduur van 22 minuten
- Investerings in flexoplossingen die netinvesteringen voorkomen

### Acties en beleid

- Alliander streeft naar zo laag mogelijke kosten voor de klant en een zo eerlijk mogelijke verdeling van de kosten
- Alliander faciliteert de energietransitie door bijvoorbeeld het aanbieden van open en duurzame warmtenetten
- Innovaties die net-investeringen voorkomen
- Sturen op toename van energie-efficiëntie in eigen bedrijfsvoering
- Inzicht bieden in energieverbruik met Smart meter en opties voor applicaties op meter
- Deelname aan internationale initiatieven gericht op kennisdelen en technologieontwikkeling en toepassing

### Onze resultaten 2018

- Uitvalduur is 30,6 minuten
- Op 644.000 adressen aanbidding slimme meter gerealiseerd

### Impact

- Economische toegevoegde waarde
- Klimaatverandering en grondstofuitnutting

\*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 en 7.5

**GRI Standards** - Klimaatverandering, energiegebruik en CO<sub>2</sub> (GRI 302), Regulering en tarieven (eigen indicator) / Leveringsbetrouwbaarheid (eigen indicator)

## Duurzame steden en gemeenschappen



### Betekenis

"Maak steden en gemeenschappen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam"

### Alliander's bijdrage aan SDG 11 op de lange termijn\*

- Voorzien in voldoende capaciteit voor teruglevering
- Verzorgen onderliggende infrastructuur en capaciteit voor laadpunten elektrisch vervoer

### Acties en beleid

- Bijdrage aan alle gemeenten in het opstellen van Regionale Energiestrategieën
- Verbeteren luchtkwaliteit door schoon elektrisch transport te faciliteren
- Het invoeren en hanteren van flexibele tarieven (bijvoorbeeld: pay per use)
- Energiegebruik van Alliander 0 op meter maken
- Onderzoek naar substitutie van gas

### Onze resultaten 2018

- Aanbieding technische ondersteuning aan alle gemeenten voor het maken van energiestrategieën

### Impact

- Economische toegevoegde waarde
- Klimaatverandering en grondstofuitnutting
- Samenwerking in wijken en buurten

\*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 11.3, 11.6 en 11.a

**GRI Standards** - Veilige infrastructuur, GRI 201: Economic performance  
 Transparantie (GRI 415) / Investeringsbeleid (EU6) / Rol energieopwek (Eigen indicato



## Verantwoorde productie en consumptie



### Betekenis

"Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen"

#### Allianders bijdrage aan SDG 12 op de lange termijn\*

- Het streven naar een volledig klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering

#### Acties en beleid

- Langer gebruik van huidige assets en eventuele assets vervangen door gerecyclede materialen
- Circulaire netbeheerder: uitstippelen van een concrete circulaire roadmap
- Uitbreiden en beter inbedden van het grondstoffenpaspoort
- Transparantie met betrekking tot duurzaamheidsinformatie
- Klimaatneutraal in 2023
- Samenwerking en participatie Groene netten en Nederlandse infrabedrijven
- Duurzaam aanbesteden

#### Onze resultaten 2018

- Bij minimaal 16,5% van onze uitgaven is circulair ingekocht.
- Onze CO<sub>2</sub> voetafdruk daalde van 416 naar 288 kiloton

#### Impact

- Klimaatverandering en grondstofuitnutting

\*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 12.2, 12.5 en 12.6

**GRI Standards** - Klimaatverandering, energiegebruik en CO<sub>2</sub> (GRI 305), Ketenverantwoordelijkheid (GRI 301/414, eigen indicator),

## Waardig werk en economische groei



### Betekenis

"Bevorder aanhoudende, inclusieve, en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen"

#### Alliander's bijdrage aan SDG 8 op de lange termijn\*

- Jaarlijks 100 leerplekken aanbieden voor mensen die vallen onder de participatiewet dan wel met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 2024 33% van onze leidinggevenden is vrouw
- 0 ongevallen met verzuim en verzuim lager dan 3,9%

#### Acties en beleid

- Blijvend ontwikkelen en opleiden van al onze medewerkers
- Hoog niveau veiligheidsladder
- Arbeidsparticipatie via step2work
- Medewerkers bewust maken van gezondheid bijvoorbeeld met Alliander fit
- Diversiteit en inclusie: stimuleren van het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, niet-westerse allochtonen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

#### Onze resultaten 2018

- 95 leer-/werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 28,8% van alle leidinggevende posities is vervuld door een vrouw.
- Verzuimpercentage van 4,7%

#### Impact

- Welzijn van onze medewerkers

\*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 8.2, 8.5 en 8.8

**GRI Standards** – Veilige infrastructuur & Veilig en gezond werken (GRI 403), Opleiden en ontwikkelen (GRI 404), Economische prestaties (GRI 201)

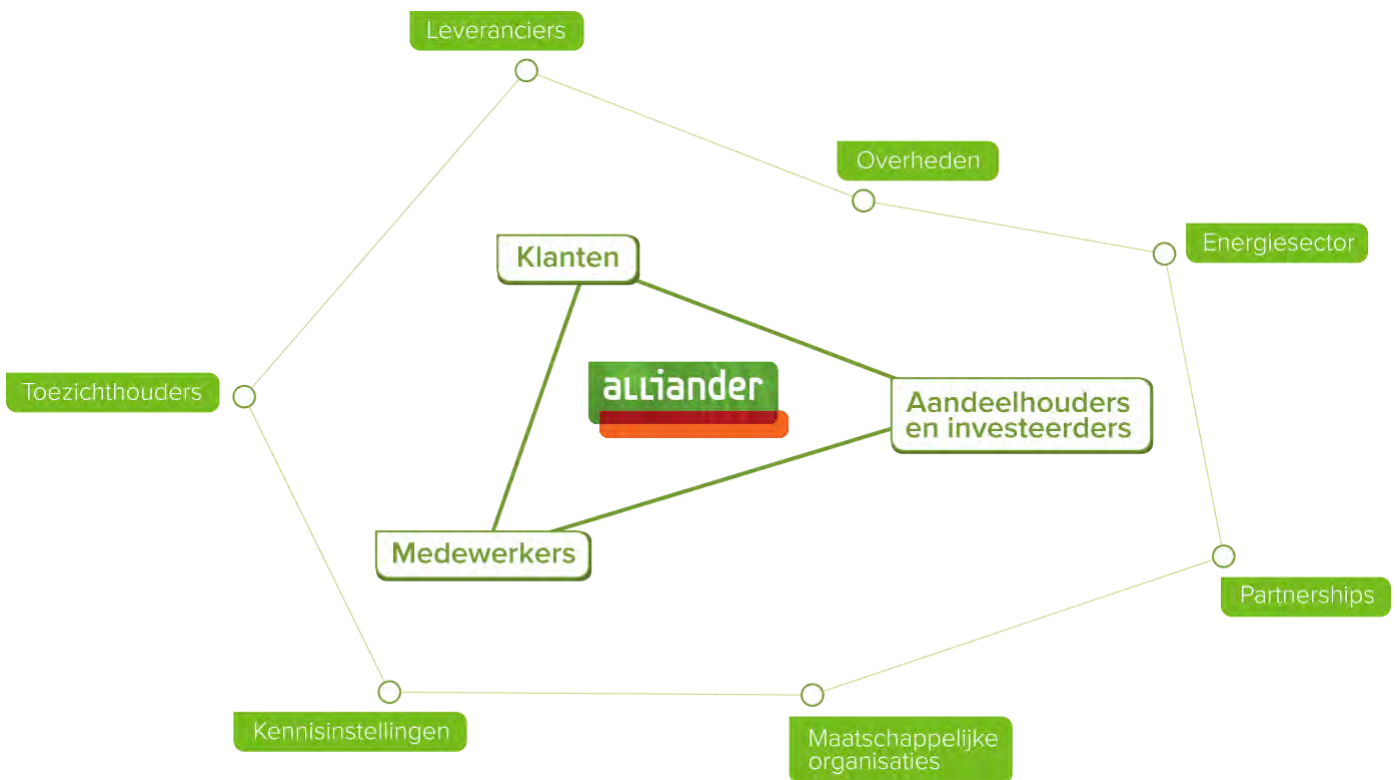
# Interactie met stakeholders

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 ertoe doet. Samen met al onze stakeholders zetten we stappen op weg naar de toekomstige energievoorziening.

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze acties en die invloed hebben op onze organisatie en dienstverlening zien we als onze stakeholders. We houden voortdurend bij wie onze stakeholders zijn. Ook bij projecten of rond bepaalde onderwerpen kunnen zij een relevante inbreng hebben en betrekken wij hen. De aard van een aantal van onze relaties met stakeholders is ingegeven door wet- en regelgeving (ministeries, politiek en toezichthouders), samenwerking in de keten (energiesector), maar ook door het publieke karakter van onze dienstverlening (klanten, gemeenten, media en belangengroepen). Dat verantwoordelijkheden voor Stakeholdermanagement zijn belegd en de afdeling CSA coördineert het strategisch stakeholdermanagement en stelt vast met welke organisaties en stakeholdervertegenwoordigers we actief in gesprek zijn.

Het Alliander-stakeholdermodel omvat diverse stakeholdergroepen. Onderscheiden worden:

- Key stakeholders: klanten, medewerkers, aandeelhouders en investeerders.
- Overige stakeholders zoals: leveranciers, kennisinstellingen, toezichthouders en maatschappelijke organisaties.



## Contactmomenten

De dialoog met stakeholders voeren we op gestructureerde basis en ad hoc. We organiseren onder meer klantenpanels, aandeelhoudersoverleg en voeren overleg met de ondernemingsraad. Leveranciersdagen, kennis- en partnerbijeenkomsten en participatie in netwerkorganisaties zijn belangrijke vormen van contact met stakeholders. We staan regelmatig in contact met politici in Den Haag en bij de Europese instituten en we onderhouden contact met toezichthouders. In 2018 heeft de Raad van Bestuur masterclasses en een relatieavond bijgewoond, die we hebben georganiseerd om de dialoog aan te gaan over de uitdagingen voor de toekomstige energievoorziening. Er is gesproken met een groot aantal bestuurders met als doel ambities en keuzes te bespreken in het licht van klimaatdoelstellingen en energietransitie.

## Interactie met stakeholders

Stakeholder	Organisatie of Platform	Interactievorm	Typering	Referentie Jaarverslag
Stakeholder Klanten Consument	Klantcontact webpanel Klantenonderzoek Klantenman Klantenpanels Consumentenorganisaties	Digitaal panel Kwantitatief onderzoek (4 keer jaar) Klachten en mediation (per casus) Kwalitatief onderzoek (divers) Dialoog (o.m. Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis)	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog, verbeteren dienstverlening	Klant
Zakelijke Klant	Brancheorganisaties Energiecoöperaties	Dialoog en relatiebeheer (o.m. VEMW, Uneto VNI, Bouwend Nederland, VNO NCW)	Samenwerking, dialoog, verbeteren dienstverlening	Klant
Stakeholder Medewerkers	Medewerkeronderzoek Medezeggenschap Jongeren netwerk Tension Vrouwen netwerk Lianne GBLT-netwerk Pride Personeelsvereniging Foundation Vakbonden	Kwantitatief onderzoek (ieder kwartaal) Formele overlegvergadering (maand) Dialoog/ workshops/ bijeenkomsten Idem Idem Medewerkersvereniging Medewerkersvrijwilligerswerk Periodiek arbeidsvoorwaarden overleg	Participatie, dialoog, medewerkersbetrokkenheid en -initiatieven, formeel (arbeidsvoorwaarden) overleg	Medewerker
Stakeholder Aandeelhouders en Investeerders	Belanghebbende Provincies en Gemeenten	Algemene Vergadering Aandeelhouders (tenminste 1 keer/jaar) Grootaandeelhouders overleg (3 keer/jaar) Bedrijfsbezoeken, bestuurlijk overleg, individueel contact. Tweejaarlijks reputatie-onderzoek. Periodieke Nieuwsbrief	Formeel, informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Aandeelhouders en investeerders
	Financiers, investeerders en kredietbeoordelaars	Periodiek overleg en verslag over financiële prestaties (periodiek)	Verantwoording en toelichting	Financieel
Maatschappelijke stakeholders Overheden	Rijksoverheid en Europese Unie Provincies en Gemeenten	Consultatie, inspreken, zienswijzen (projecten, adhoc) Consultatie, samenwerking, projecten (o.m. IPO en VNG)	Belangen expressie en (pro-) actieve dialoog Afstemmen klimaat- en milieuplannen en projecten	Aandeelhouders en investeerders Aandeelhouders en investeerders
Politiek	Eerste en Tweede kamer Staten Generaal, ministeries	Relatiebeheer, werkbezoeken, pro-actief en reactief informeren. Tweejaarlijks kwalitatief onderzoek.	Informeren in algemene zin en op specifieke, actuele thema's	Alle stakeholders
Toezichthouders	Autoriteit Consument & Markt Autoriteit Financiële Markt College Bescherming Persoonsgegevens EU Toezichthouders	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informeren, uitwisseling en toelichting	Klant
	Onderzoeksraad voor Veiligheid Staatstoezicht op de Mijnen	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informeren, uitwisseling en toelichting	Klant
Energiesector	Cedec, Cogen EnergieNederland Energieproducenten/ -leveranciers Energy Storage Nederland European Distribution System Operators for electricity (Edso) Eurelectric, Eurogas, ENCS IGU, IEA Flexible power Alliance Network (FAN) Netbeheer Nederland Nedu TenneT Werkgeversvereniging WENb	Deelname bestuur (maandelijks) Werkgroepen (maandelijks) Stichting E-laad (continue)	Kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking	Klant
Leveranciers	Aannemers en industrie Leveranciers goederen en diensten	Dag van de aannemerij Leveranciersdagen Thema-overleg Overleg verantwoord inkopen	Samenwerking, Relatiebeheer, Dialoog	Financieel
Kennisinstellingen	Onderwijs- en kennisorganisaties Sustainable Electrical Energy Center of Expertise	Samenwerking met Radboud Universiteit, HAN, ROC's. Technische Universiteiten in Delft, Eindhoven en Twente.	Kennisuitwisseling en partnerships	Medewerker
Media	Landelijke, regionale media	Relatiebeheer, pro-actief informeren, crisiscommunicatie. Tweejaarlijkse kwalitatief onderzoek.	Informeren, positioneren	Alle stakeholders

<b>Maatschappelijke organisaties</b>	Natuur en Milieu Nudge Stichting de Opkikker Nederland Cares	Consultatie en dialoog over aanleg projecten, vrijwilligerswerk (projecten, ad hoc)	Faciliteren duurzame energie voorziening	Klant
	Woningbouwcorporaties, ontwikkelaars, bedrijfsleven	Afstemming, deelname aan verenigingen en stichtingen (veelvuldig)	Participatie, Dialoog en relatiebeheer	Klant
<b>Partnerrelaties</b>	Amsterdam Economic Board, Economic Board Arnhem Nijmegen European Energy-Information Sharing & Analysis Centre Foundation rural energy services Global Gasnetwork Initiative Global Intelligent Utility Network coalition Global Smart City & Community Coalition Global Reporting Initiative Groene Zaak Kenniskring Amsterdam Hier Klimaatverbond Nederland Milieu Centraal MVO Nederland Nederlandse vereniging duurzame energie Open compliance and ethics group Smart Energy Collective Stichting de Energiebank Stichting New Energy Coalition Stichting USEF The Open Global Data Management Community Urgenda Vereniging Eigen Huis Vereniging Nederlandse Gemeenten Woman Capital World Economic Forum	Deelname bestuur, bijeenkomsten, sponsoring, strategische samenwerking	Samenwerking met kennisinstellingen bedrijfsleven en overheid, duurzaamheid stimuleren, nieuwe modellen voor innovatie en maatschappelijke ontwikkeling	Klant

Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale charters, principes of initiatieven die Alliander onderschrijft of bekrachtigt

<b>Alliander onderschrijft</b>	In 2018 participeerden wij in de volgende Nederlandse maatschappelijke initiatieven
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ILO Conventies</li> <li>• OESO-richtlijnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectorarrangement werkgelegenheid</li> <li>• Concept Klimaatakkoord</li> <li>• Green deal Circulair Inkopen</li> <li>• Charter Talent naar de Top, Charter Diversiteit in Bedrijf</li> <li>• Manifest Sustainable Development Goals en LGBTi</li> <li>• CAO Netwerkbedrijven</li> </ul>

# SWOT

Alliander is een aantrekkelijke werkgever, die als duurzame partner actief is in de energiemarkt. Samenwerking op lokaal en regionaal niveau is essentieel om de uitdagingen van onze organisatie aan te gaan. In 2018 hebben we net als in 2017 onze relatie met gemeenten in ons verzorgingsgebied verder geïntensiveerd, onder meer in een serie masterclasses voor gemeenten. Bij de uitvoering van onze strategie lopen we tegen een aantal uitdagingen aan binnen onze organisatie. Denk daarbij aan het tekort aan technische arbeidscapaciteit. Hiervoor zijn we bezig met een uitgebreide wervingscampagne en zoeken we de samenwerking met partners in de sector en met onderwijsinstellingen. We zien verder dat we niet snel genoeg kunnen acteren bij bijvoorbeeld klantvragen. Hiervoor werken we aan operational excellence. Ook onze CO<sub>2</sub>-uitstoot is tenslotte hoog, mede door de netverliezen die ontstaan bij het transport van energie. Met een groot aantal activiteiten streven we ernaar om in 2023 klimaatneutraal te zijn. We zien tenslotte ook de nodige bedreigingen, zoals de onvoorspelbaarheid van de (snelheid van de) energietransitie, cybercriminaliteit en veranderende regelgeving. Deze bedreigingen en hoe wij hierop anticiperen, staan uitgebreid beschreven in de risico-informatie.



## Sterke punten

- Leveringszekerheid van energie
- Solide financiële positie
- Aantrekkelijke werkgever
- Duurzame partner
- Centrale positie in energievoorziening



## Zwakke punten

- Tempo van ontwikkeling technische competenties
- Beperkt aanpassingsvermogen bedrijfsprocessen
- CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van bedrijfsprocessen



## Kansen

- Ontwikkeling van Regionale Energiestrategieën (RES)
- Slimme oplossingen en innovaties toepassen om werk en investeringen in het net te verminderen
- Samenwerking met partijen om de warmtetransitie te realiseren
- Kennis en tools inzetten voor klanten en collega-bedrijven



## Bedreigingen

- Discussie marktordening
- Cybercriminaliteit en schending privacy energiedata
- Onvoldoende langetermijnnoriëntatie van regelgeving
- Krapte technische arbeidsmarktcapaciteit
- Anticiperen op en bijbenen van energietransitie

# Belangrijkste criteria voor impact meten

## Belangrijkste criteria

### Belangrijkste criteria

Voor de opdeling van impacts is gebruik gemaakt van het waardecreatiemodel van het International Integrated Reporting Council (IIRC), die impacts opdeelt in zes kapitalen: Financieel, Geproduceerd, Intellectueel, Natuurlijk, Sociaal en Menselijk Kapitaal. Vooralnog hebben wij het Financieel, Geproduceerd, Natuurlijk en Menselijk kapitaal gekwantificeerd. De komende periode werken we verder aan het kwantificeren van de overige kapitalen.

De relevante impacts die wij hebben geïdentificeerd, worden zo volledig mogelijk gerapporteerd.

Impacts worden gekwantificeerd door, uitgedrukt in geld (euro's), de som van de individuele effecten op welvaart en welzijn te schatten. We hanteren een breed welvaartsbegrip, waarbij we de door ons meest relevante geïdentificeerde effecten op welvaart hebben meegenomen. Onder een breed welvaartsbegrip wordt de welvaart van mensen nu en later, in Nederland en daarbuiten verstaan.

De gebruikte methodes voor het berekenen van de impacts zijn gebaseerd op technieken die gangbaar zijn in de wetenschappelijke dan wel maatschappelijke praktijk, waaronder het Natural Capital Protocol van het NCC (2016), de Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework van ISO (2010) en de Algemene leidraad voor maatschappelijke kosten-baten analyse van het CPB. Zoals aangegeven zijn nadere details hierover online beschikbaar.

Aangezien Alliander opereert in een gereguleerde markt en onderdeel is van een bredere waardeketen, vindt middels de hieronder beschreven attributiewijze toerekening aan de bijdrage van Alliander plaats.

De welvaartseffecten worden conservatief geschat als er gekozen moet worden tussen verscheidene even redelijke aannames. Twee aannames zijn even redelijk als ze even acceptabel zijn op basis van de gehanteerde criteria en de wetenschappelijke praktijk en even plausibel zijn in de ogen van experts. Dat betekent dat als er meerdere even redelijke aannames mogelijk zijn, die aanname wordt gekozen die resulteert in de laagste schatting voor het welvaartseffect.

## Belangrijkste uitgangspunten en aannames voor impact meten en rapporteren

### Belangrijkste uitgangspunten en aannames

#### Attributie

Impacts waar meerdere spelers in de keten verantwoordelijk voor zijn, worden geattribueerd aan Alliander aan de hand van haar bruto toegevoegde waarde in de keten. De bruto toegevoegde waarde wordt berekend als de omzet verminderd met het verbruik van producten (zowel goederen als diensten) in het productieproces, gewaardeerd tegen aankooprijzen.

Impacts die Alliander zelfstandig realiseert worden volledig toegewezen aan Alliander.

Voor vergelijkingsdoeleinden is de attributiewaarde uit 2018 ook voor de impact 2017 toegepast.

#### Financieel kapitaal

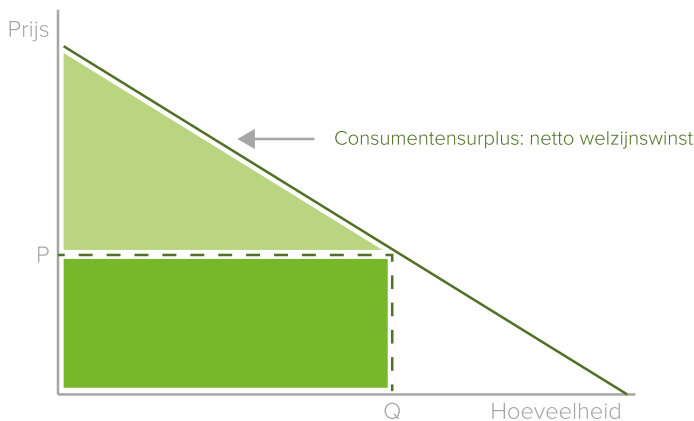
De financiële impacts zijn bekeken vanuit een kasstroomperspectief vanuit of richting de maatschappij: uitgaande kasstromen vanuit Alliander zijn positieve impacts voor de maatschappij en omgekeerd bestaan de negatieve impacts uit de inkomende kasstromen voor Alliander.

#### Geproduceerd kapitaal

De welvaartswaarde van het energietransport is berekend op basis van het consumentensurplus. Dit is de extra waarde die klanten in theorie bereid zijn te betalen boven de gereguleerde prijs voor een dienst of product. Het consumentensurplus is op dit moment de meest gangbare en gebruikte wijze voor het bepalen van de economische waarde, zowel voor vrije als gereguleerde markten. Het consumentensurplus heeft betrekking op alle prijselementen in de energieketen, dus omvat de belastingen en prijzen voor levering en transport van energie. De als geproduceerd kapitaal getoonde bedragen hebben betrekking op het aan Alliander toe te wijzen (economisch) deel in de energieketen. De impact van Alliander die 'teruglevering' mogelijk maakt, bestaat hoofdzakelijk uit de financiële impact van het gebruik van zonnepanelen (PV's) en het toegenomen welzijn van het gebruik van groenere energie. Het gemiddelde effect van gas- en stroomstoringen voor Nederland wordt in deze schatting meegenomen, doordat de prijselasticiteit gebaseerd is op de vraag voor energie zoals deze is (inclusief storingen). Het specifieke effect van gas- en stroomstoringen voor Alliander is voor 2018 berekend en terugwerkend voor 2017. De impact van onderbrekingen in het energietransport op het welzijn van de consument heeft zowel te maken met onderbrekingen in het elektriciteitsnet als in het gasnetwerk.

In het gehanteerde economische model zijn aannames gemaakt over de prijselasticiteit. Hierbij is ervan uitgegaan dat de curve die de prijselasticiteit voor gas en elektriciteit aanduidt lineair is. Deze laatste aanname geeft een conservatieve schatting van het consumentensurplus. Met behulp van de figuur hieronder wordt het consumentensurplus visueel gemaakt.

### De vraag naar elektriciteit



- Externe component: de netto welzijnsinstwaarde van elektriciteitstransport bovenop de prijs die huishoudens betalen
- Interne component: het deel van de waarde waar huishoudens Alliander voor compenseert in de vorm van omzet

Voor de bepaling van de hellingshoek van de curve, die impact heeft op het consumentensurplus, is uitgegaan van een studie van CE Delft (2012).

De bijdrage van energietransport aan de welvaart van zakelijke klanten bestaat, om dubbeltelling te voorkomen, alleen uit het 'omzet'-gedeelte, zonder optelling van het producentensurplus van de klanten.

#### Natuurlijk kapitaal

Alliander is gedeeltelijk verantwoordelijk voor de CO<sub>2</sub>-emissies van de hoeveelheden elektriciteit, gas en warmte die door ons netwerk worden getransporteerd. De impact bevat de waardering van de CO<sub>2</sub>-emissies gelieerd aan de directe operaties en aan die van de keten. Emissies in de keten zijn geattribueerd aan Alliander op basis van bruto toegevoegde waarde.

Aangenomen is dat de elektriciteitsmix (dat is de verhouding tussen energie uit aardolie, aardgas, steenkool en kernenergie) van de energie die wij transporteren gelijk is aan de nationale elektriciteitsmix.

De maatschappelijke kosten van een ton CO<sub>2</sub>-equivalent zijn geschat op basis van een studie van de U.S. Inter-Agency Working Group van de EPA (2013). Deze studie is naar onze mening nog relevant, omdat de meeste effecten van klimaatverandering in de toekomst plaatsvinden en daarmee de kosten van een ton CO<sub>2</sub>-equivalent niet zijn veranderd tussen 2013 en 2016. Wel hebben wij de kosten gecorrigeerd voor inflatie op basis World Bank gegevens. Correctie 2018 = 1.38%, correctie 2017 = 0.32%, steeds op basis voorgaande jaar.

Voor de indicator Ecokosten materialen is de scope bepaald op de vier grootste categorieën netcomponenten: kabels, gasbuizen, transformatoren en slimme meters. De materialen meegenomen in de analyse zijn: de koper, aluminium, PE, PVC, XLPE, transformatorolie, kerblik, staal en schaarse materialen in de slimme meters zoals in grondstoffenpaspoort gedefinieerd.

#### Menselijk kapitaal

Voor de berekeningen van dit kapitaal worden alleen medewerkers in directe dienst van Alliander meegenomen.

Welzijns effecten van het hebben van werk zijn berekend ten opzichte van het niet hebben van werk in Nederland. De indicator betreft enkel het niet-financiële directe welzijns effect. Het is hier aangenomen dat werktevredenheid een direct positief effect heeft op welzijn.

Aangenomen wordt dat ziekteverzuim dat niet als 'werkgerelateerd' is vastgesteld, geen relatie heeft met het werk bij Alliander. De berekening van de impacts van werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid) is beperkt tot directe effecten. Een ongeval of ziekte kan aanleiding zijn voor andere ongevallen of ziektes, wat hier niet gemeten wordt.



## Vergelijkende cijfers voor impacts uit 2018 en 2017

Voor het jaar 2018 zijn de attributiewaardes, net zoals in het jaar 2017, bepaald op basis van het aandeel van de toegevoegde waarde van Alliander in de Nederlandse energieketen. De 2017-impacts zijn voor vergelijkingsdoeleinden herrekend met de attributiewaardes uit 2018. Verder zijn de volgende correcties op de cijfers uit 2017 toegepast.

- De emissiefactor voor eigen CO<sub>2</sub>-emissies is geactualiseerd volgens het stroometiket van 2017 waardoor deze emissies voor 2017 416 kiloton in plaats van 632 kiloton bedragen.
- De verdeling van omzet tussen de verschillende typen klant onder Financieel Kapitaal in 2017 was abusievelijk gebaseerd op een incorrecte verhoudingsgetal. Dit leidt tot een beperkte bijstelling van de vermindering van kapitaalwaarde.
- De berekening van Financieel Kapitaal is daarnaast herzien op grond van de wijzigingen in de kasstromen structuur. Hierdoor is herrekening van een groot aantal posten onder Financieel Kapitaal noodzakelijk gebleken. Hiermee is de weergave van het Financieel Kapitaal in het impactmodel in lijn gebracht met de weergave van de kasstroom in de jaarrekening.

### Financieel kapitaal

€ miljoen	2018	2017
Betalingen aan leveranciers	-1.098	-1.026
Dividenden, aflossingen en rente	-924	-284
Betalingen aan werknemers	-636	-636
Belastingen	-217	-199
Verhoging van de kasreserves	39	53
Bijdragen van derden	126	96
Overige opbrengsten	151	80
Kosten voor klanten (zakelijk)	535	499
Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente	787	324
Kosten voor klanten (huishoudens)	1.316	1.199

### Geproduceerd kapitaal

€ miljoen	2018	2017
Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport	-1.301	-1.248
Bijdrage elektriciteitstransport welzijn consumenten (2018 cijfers incl. betrouwbaarheid)	2.408	2.308
Inclusief teruglevering	9	-
Waarde inkoop goederen voor gastransport	-828	-971
Bijdrage gastransport welzijn consumenten (2018 cijfers incl. betrouwbaarheid)	2.309	2.706
Waarde inkoop goederen zakelijke klanten	-284	-271
Waarde energietransport voor zakelijke klanten	552	527

### Natuurlijk kapitaal

€ miljoen	2018	2017
Klimaatverandering door CO <sub>2</sub> -uitstoot	-331	-352

### Menselijk kapitaal

€ miljoen	2018	2017
Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid)	-1	-1
Welzijnseffecten van het hebben van werk	106	108

## Disclosures impactmeting

In dit verslag rapporteren we over de door ons geïdentificeerde impacts van decentrale invoeding (hoofdstuk Klanten) en van Herinzet transformatoren (hoofdstuk Onze duurzame prestaties). Via de links hieronder is het mogelijk documenten te downloaden die nader inzicht en onderbouwing bieden van de in het jaarverslag opgenomen informatie.

- Impactanalyse algemeen
- Impactanalyse Decentrale invoeding
- Impactanalyse Herinzet transformatoren

# Vijfjarenoverzicht

€ miljoen	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Resultaat</b>					
Netto-omzet	1.920	1.697	1.584	1.540	1.594
Totaal bedrijfsopbrengsten	2.068	1.840	1.723	1.680	1.729
Totaal bedrijfskosten	-1.572	-1.535	-1.516	-1.341	-1.245
Bedrijfsresultaat	496	305	207	339	484
Resultaat na belastingen	334	203	282	235	323
<b>Balans</b>					
Netto werkkapitaal	-117	-87	-145	-211	-172
Materiële vaste activa	7.072	6.793	6.529	5.899	6.218
Balanstotaal	8.345	8.069	7.735	7.726	7.672
Eigen vermogen	4.129	3.942	3.864	3.687	3.579
Totaal rentedragend vreemd vermogen	1.796	1.784	1.564	1.668	1.775
Totaal financiering	5.925	5.726	5.428	5.355	5.354
Investerings in vaste activa	732	652	685	577	572
<b>Kasstroom</b>					
Kasstroom uit operationele activiteiten	638	454	376	513	623
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-496	-549	-232	-492	-410
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-103	148	-185	-99	-201
Vrije kasstroom	143	-95	144	21	213
<b>Ratio's</b>					
Langlopende schulden als % van totaal rentedragend vreemd vermogen	82%	87%	95%	72%	91%
ROIC	4,6%	4,6%	3,5%	4,9%	6,3%
FFO/nettoschuldpositie	32,2%	27,4%	26,6%	28,1%	34,0%
Rentedekking	12,9	10,2	8,3	7,6	7,6
Solvabiliteit	57,3%	56,7%	58,5%	55,7%	53,6%
<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	136.975	136.795	136.795
<b>Overig</b>					
<b>- Elektriciteit</b>					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	3.169	3.135	3.109	3.100	3.078
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	40	36	37	31	26
Gelegde kabel (km)	899	834	859	918	816
<b>- Gas</b>					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	2.533	2.520	2.510	2.671	2.658
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	20	20	21	19	18
Gelegde leiding (km)	141	132	151	159	136
<b>- Getransporteerde volumes</b>					
Elektriciteit (GWh)	29.858	29.960	29.990	29.882	29.936
Gas (miljoen m3)	6.090	6.228	6.367	6.012	6.115
<b>- Overig</b>					
Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)	3.958	4.805	7.468	9.465	10.310
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	968	903	973	956	929
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit Liander (minuten)	30,6	20,9	23,3	21,9	19,9
Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)	5.712	5.719	5.621	5.572	5.547

# Begrippen & afkortingen

## ACM

In april 2013 hebben de Consumentenautoriteit, Nederlandse Mededingingsautoriteit en de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit hun krachten gebundeld in een nieuwe toezichthouder: de Autoriteit Consument & Markt (ACM). De ACM houdt onder meer toezicht op de naleving van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet.

## Attributie

Attributie van de impact naar rato van andere entiteiten die bijdragen aan de impact (onderdeel waarde-, en impactmodel)

## Cable Pooling

Het terugvoeden van wind- en zonne-energie over één kabel

## Caidi (customer average interruption duration index)

Gemiddelde onderbrekingsduur per storing.

## CBL (cross border lease)

Een cross border lease is een gestructureerde financiële transactie waarbij een bedrijf de gebruiksrechten op bepaalde materiële vaste activa verkoopt of voor lange tijd verhuurt aan een buitenlands bedrijf en daarna terughuurt.

## CO<sub>2</sub>

Koolstofdioxide. Dit komt voornamelijk vrij bij de verbranding van fossiele brandstoffen zoals aardgas en steenkool en draagt bij aan de versterking van het broeikaseffect.

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

Omrekening van het effect van andere broeikasgassen dan CO<sub>2</sub> naar CO<sub>2</sub>-waarden.

## Commissie van Aandeelhouders

De Commissie van Aandeelhouders als bedoeld in artikel 158, lid 10, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, indien deze door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is aangewezen.

## Corporate Governance

De Code bevat principes en bestpractice-bepalingen die de verhouding reguleren tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/aandeelhouders. De principes en bepalingen zijn gericht op de invulling van verantwoordelijkheden voor langetermijnwaardecreatie, beheersing van risico's, effectief bestuur en toezicht, beloningen en de relatie met (de algemene vergadering van) aandeelhouders en stakeholders.

## Ecokosten

Ecokosten is een methode om de milieubelasting van een product uit te drukken; gebaseerd op de kosten die nodig zijn om die belasting te voorkomen.

## Energietransitie

De overgang van energieopwekking uit fossiele brandstoffen naar een duurzame energieopwekking (bijvoorbeeld uit zon, wind of water).

## Flexibiliteitsmarkt

In een flexibiliteitsmarkt (flexmarkt) worden vraag en aanbod van elektriciteit beter op elkaar afgestemd. Flexibiliteit ontstaat als verbruikers van energie hun vraag en aanbod in tijd verschuiven. Via een slim systeem kan duurzame energie bijvoorbeeld worden opgeslagen en energiegebruik tijdelijk uitgesteld zonder dat de verbruiker zijn gedrag hoeft aan te passen.

## fte (full time equivalent)

Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

## Garanties van oorsprong

Het certificaat 'Garanties van oorsprong' is het bewijsmiddel dat elektriciteit afkomstig is van windkracht, waterkracht, zonnekracht of biomassa-installaties.

### Gelijkstroomnet

Netwerk waarin opgewekte duurzame energie direct inpasbaar is omdat opgewekte energie niet meer hoeft worden omgezet in wisselstroom.

### Geothermie

Energie die in de grond is opgeslagen in de vorm van warmte.

### Gereguleerd domein

De activiteiten van de netbeheerder, die voortvloeien uit de taken die exclusief aan de netbeheerder zijn voorbehouden en waarvoor maximumtarieven worden vastgesteld door de ACM. Het gaat hier onder meer om:

- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde tot 10 MVA en op het gasnet;
- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van elektriciteits- en gasnetten;
- het transporteren van gas en elektriciteit;
- de meetdienst kleinverbruik;
- het op doelmatige wijze waarborgen van de veiligheid en de betrouwbaarheid van de netten;
- het bevorderen van de veiligheid bij het gebruik van toestellen en installaties die elektriciteit en gas verbruiken;
- het faciliteren van de vrije markt om onder andere de overstap (switch) van een klant naar een andere energieleverancier mogelijk te maken.

### Graaddagen

Rekeneenheid. Het aantal graaddagen per dag is het verschil tussen de temperatuur in huis en de gemiddelde buitentemperatuur op die dag. Een graaddag wordt gemeten als het gedurende een gehele dag precies één graad onder de stookgrens van 18 °C graden is. Is de gemiddelde buitentemperatuur 18 °C of hoger, dan is het aantal graaddagen nul.

### Green bond

Een financieringsinstrument waarvan de opbrengsten uitsluitend worden gebruikt voor nieuwe en bestaande milieuvriendelijke projecten.

### GRI (Global Reporting Initiative)

Mondiale organisatie voor richtlijnen duurzaamheidsverslaggeving.

### Impact

De effecten van de uitkomst t.o.v. de effecten van een vooraf te bepalen 'counterfactual', of referentiescenario (onderdeel waarde-, en impactmodel)

### Intelligente netten

In een intelligent net is de structuur afwijkend ten opzichte van het traditionele net, is in verdeelstations en middenspanningsruimten ICT- en sensortechnologie toegepast en is de capaciteit van het net verhoogd van 10 kV naar 20 kV.

### LTIF (Lost Time Injury Frequency)

Aantal ongevallen met verzuim maal een miljoen gedeeld door het aantal gewerkte uren.

### Interoperabiliteit

Mogelijkheid van verschillende autonome, heterogene systemen om met elkaar te communiceren en interacteren.

### Invoeding

Door een elektriciteit genererende bron op het elektriciteitsnet ingebracht elektrisch vermogen.

### Ketenverantwoordelijkheid

Een resultaatgericht proces waarbij een bedrijf over de gehele keten van zijn activiteiten verantwoordelijkheid neemt over de effecten van deze activiteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied, daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden

### Klantbeleving

De mate waarin klanten gemak ervaren, wordt gemeten met de Netto Effort Score (NES). Deze score ontstaat door het percentage klanten dat moeite heeft ervaren met de dienstverlening af te trekken van het percentage klanten dat gemak heeft ervaren.

### Klimaatakkoord

Het Klimaatakkoord heeft als doelstelling in 2030 in Nederland broeikasgassen met 49% te hebben verminderd ten opzichte van 1990. In 2018 zijn de onderhandelingen rondom het Klimaatakkoord gestart door bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden. In 2019 zou de uitvoering van de plannen uit het Klimaatakkoord moeten starten.

### Leveringszekerheid

De ongestoorde levering aan/van klanten van elektriciteit, gas en warmte.

### m<sup>3</sup> aardgas

Een kubieke meter (1.000 liter) aardgas. Het gemiddeld aardgasverbruik per huishouden is circa 1.800 m<sup>3</sup> per jaar.

### Methaan

Gasvorm, hoofdbestanddeel van aardgas.

### Microgrid

Een lokale koppeling van energiebronnen die onafhankelijk van het algemene netwerk kan functioneren.

### Nettoschuld

De som van lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen onder aftrek van de liquide middelen en beleggingen.

### Netto-investeringen

Bruto-investeringen verminderd met de ontvangen bijdragen hierop van derden.

### Netverliezen

Netverliezen bestaan uit twee componenten: technisch netverlies en administratief netverlies. Technisch netverlies ontstaat als energie verloren gaat in het netwerk door de natuurlijke weerstand van kabels, transformatoren en andere componenten in onze netten. Administratief netverlies wordt veroorzaakt door leegstand van panden, fraude en energiediefstal.

### NO<sub>x</sub>

Stikstofoxiden, gassen die bij verbranding van brandstoffen ontstaan. Deze gassen veroorzaken zure regen en smogvorming.

### NTA8120

De Nederlands Technische Afspraak (NTA) 8120 betreft normen ten aanzien van het waarborgen van de veiligheid van personeel en publiek, bescherming van de industriële en bebouwde omgeving en de natuur, transport en distributiezekerheid en het doelmatig en optimaal beheren van netten.

### Nul-op-de-meter-woning

Woning waar de in- en uitgaande energiestromen per saldo op nul uitkomt

### Output

Effecten van de activiteit die direct te beïnvloeden zijn door Alliander (onderdeel waarde-, en impactmodel)

### PCB (Poly Chloor Bifenyleen)

Chemische benaming voor chloorverbinding met sterke warmte-resistente eigenschappen.

### Precario

Gemeentelijke heffing voor voorwerpen onder, op of boven gemeenschappelijke grond of water.

### Regionale Energiestrategie (RES)

In de RES staat de energieopgave van een regio centraal, met daarbij het potentieel door duurzame opwekking en besparing en de concrete plannen om de vraag en het aanbod bij elkaar te brengen. In 2020 moeten alle provincies en gemeenten een RES gereed hebben.

### Regulering

Proces waarbij de overheid de hoogte vaststelt van de tarieven die netbeheerders mogen vragen voor hun diensten.

### Resultaat

Effecten van de output, vertaald naar systeemniveau (onderdeel waarde-, en impactmodel)

### Remuneratierapport

Het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen betreffende het beloningsbeleid van Alliander, zoals opgesteld door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen.

### Saidi (System average interruption duration index)

Gemiddelde jaarlijkse uitvalduur per klant.

### Saifi (System average interruption frequency index)

Onderbrekingsfrequentie per klant.

### SASensor

Een besturingssystematiek waarbij met behulp van sensoren storingen in het net sneller kunnen worden gelokaliseerd en opgelost.

### SDG (Sustainable Development Goals)

Door de Verenigde Naties uitgegeven nieuwe doelstellingen voor een duurzame ontwikkeling van de wereld tot 2030.

### SF6

Zwavelhexafluoride is een inert gas dat 5,1 keer zwaarder is dan lucht en een CO<sub>2</sub>-equivalent van 22.800 heeft. SF6 heeft goede (elektrisch) isolerende eigenschappen en wordt daarom veel toegepast in de elektrotechniek, bijvoorbeeld in de middenspannings- en hoogspanningsruimten. Bij verbranding (bijvoorbeeld door een vlamboog) ontstaan giftige afbraakproducten, zoals S2F10. Daarnaast bestaat bij grote lekkages de kans dat SF6 zuurstof verdringt, wat kan leiden tot verstikking.

### Slimme meter

Met de slimme meter kunnen netbeheerders op afstand de meterstanden van zowel elektriciteit als gas en statusinformatie van de meter uitlezen. Daarnaast kan de slimme meter op afstand verstuurd opdrachten uitvoeren. De communicatie met de meter gebeurt daarbij via het kabelnetwerk (Power Line Communication) of via GPRS.

### Solvabiliteit

Onder solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode gedeeld door het balanstotaal minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar en de vooruitontvangen opbrengsten.

### Stakeholders

Stakeholders zijn individuen en groepen die op een of andere wijze een belang hebben bij Alliander, zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten, financiers, leveranciers en overheid.

### Transparantie

De mate waarbij inzicht wordt gegeven in activiteiten van de onderneming

### Uitfasering aardgas

Het langzaam en op termijn stoppen met het leveren van een product of dienst, zoals aardgas.

### Uitkomst

Effecten van het resultaat voor de mens en/of de natuur (onderdeel waarde-, en impactmodel)

### VCA (Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers)

Nederlandse richtlijn voor veilig werken.

### Verdeelstation

Een elektrische installatie in het hoogspanningsnet, die verbinding maakt tussen twee of meerdere hoogspanningsnetten of een aansluitingspunt op het hoogspanningsnet vormt.

### VET

Wet Voortgang Energietransitie (VET) die beoogt de energietransitie te ondersteunen en versnellen door de regelgeving rond de elektriciteits- en gasnetten aan te passen. Dit is onder meer noodzakelijk omdat een toename van intermitterend vermogen (zon, wind) en decentrale invoeding hoge eisen stellen aan de betrouwbaarheid en de betaalbaarheid van de voorzieningen.

### Vrije domein

De activiteiten die in concurrentie worden verricht en/of voortvloeien uit de wettelijke taken en op verzoek van de klant worden aangeboden. Het gaat hier onder meer om het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde vanaf 10 MVA en voor specifieke klantgroepen, waaronder openbaar vervoer en openbare verlichting.

### Vrije kasstroom

Kasstroom uit operationele activiteiten verminderd met de netto-investeringen in vaste activa.

### Werkkapitaal

Vorraden plus handelsvorderingen en overige vorderingen, minus kortlopende niet-rentedragende verplichtingen en overlopende passiva.



# Overige niet-financiële informatie

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

Deze paragraaf geeft een gedetailleerd overzicht van het energiegebruik en de CO<sub>2</sub>-gerelateerde impact van Alliander. Tevens worden de gebruikte methodologie en omrekenfactoren nader toegelicht.

### Energieconsumptie

Alliander hanteert 2012 als basisjaar voor het berekenen van haar energiereductie. De reden hiervoor is dat in dit jaar doelstellingen zijn geformuleerd.

Energieconsumptie #	2018	2017	2016
Gasgebruik gebouwen	1.386.649 m <sup>3</sup> <sup>1</sup>	915.619 m <sup>3</sup>	1.256.026 m <sup>3</sup>
Brandstof wagenpark			
Benzine	1.360.318 Liter	1.248.224 Liter	1.237.807 Liter
Diesel	4.392.424 Liter	4.360.044 Liter	4.606.842 Liter
LPG	10.186 Liter	9.659 Liter	9.786 Liter
Elektriciteit <sup>2</sup>	0 kWh	204.555 kWh	136.000 kWh
Elektriciteitsgebruik gebouwen	9.779.593 kWh	9.818.143 kWh	10.456.041 kWh

<sup>1</sup> Door toevoeging van technische locaties is het totale aardgasverbruik van gebouwen per saldo gestegen.

<sup>2</sup> Het elektriciteitsverbruik voor ons wagenpark is administratief onderdeel van de cijfers voor onze bedrijfsgebouwen.

Energieconsumptie GJ	2018	2017	2016	Conversiefactor
Gasgebruik gebouwen	48.768 GJ	34.258 GJ	44.174 GJ	35,17 officiële energetische waarde aardgas Slochteren
Elektriciteitsgebruik gebouwen	35.207 GJ	35.345 GJ	37.641 GJ	conversiefactor 3,6, omrekenfactor SI
<b>Totaal energiegebruik gebouwen:</b>	<b>83.975 GJ</b>	<b>69.603 GJ</b>	<b>81.816 GJ</b>	
<b>Energieconsumptie mobiliteit</b>				Conversiefactor
Benzine	44.074 GJ	40.442 GJ	40.105 GJ	conversiefactor 32,4
Diesel	157.249 GJ	156.090 GJ	164.925 GJ	conversiefactor 35,8
LPG	265 GJ	251 GJ	254 GJ	conversiefactor 26
Elektriciteit	0 GJ	736 GJ	490 GJ	conversiefactor 3,6
<b>Totaal energiegebruik mobiliteit</b>	<b>201.588 GJ</b>	<b>197.520 GJ</b>	<b>205.774 GJ</b>	
<b>Totaal energiegebruik</b>	<b>285.563 GJ</b>	<b>267.123 GJ</b>	<b>287.590 GJ</b>	

## CO<sub>2</sub>-uitstoot en voetafdruk

Voor weergave in het verslag wordt een sectoruniforme scope toepassing gehanteerd. Deze wijkt af van de het GHG-protocol.

De waarden volgens het GHG-protocol zijn in deze tabel opgenomen.

	2018	2017
<b>Scope 1</b>		
Gasverbruik gebouwen	2.621	1.838
Lekverlies Aardgasnetwerk	48.021	48.345
Lease- & dienstauto's:	17.933	17.621
SF6 Emissies:	1.255	1.295
<b>Totaal</b>	<b>69.830</b>	<b>69.099</b>
<b>Scope 2</b>		
Elektriciteit gebouwen	4.327	4.344
Netverlies elektriciteit technisch	274.740	300.950
Netverlies elektriciteit administratief	121.272	141.607
<b>Totaal</b>	<b>400.339</b>	<b>446.901</b>
<b>Scope 3</b>		
Woon-werkverkeer, dienstreizen, vliegverkeer	4.504	5.773
<b>Totaal</b>	<b>4.504</b>	<b>5.773</b>
<b>Totaal</b>		
Totaal voetafdruk	474.673	521.773
Vergroening	-186.777	-105.911
<b>Totaal inclusief vergroening</b>	<b>287.896</b>	<b>415.862</b>

De meeste gegevens, zoals opgenomen in de tabellen en grafieken in dit verslag, zijn gebaseerd op onderliggende bronsystemen. Voor een aantal gegevens wordt gebruik gemaakt van de registratie en/of rapportage door derden. Een voorbeeld hiervan is het afvalvolume en de aan afval gerelateerde CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Bij totstandkoming van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk en het energiegebruik wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. Sinds 2016 wordt de CO<sub>2</sub>-emissiefactor voor het netverlies berekend op basis van de inkoop van het netverlies bij onze leveranciers. Voor het jaarverslag 2018 zijn de stroometiketten van 2017 gehanteerd. Dit leidt tot een waarde van de CO<sub>2</sub>-coëfficiënt van 0,26475 kg CO<sub>2</sub>/kWh. Dit is inclusief een correctie van 2% voor tank-to-wheel.

Ruim 85% van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk wordt veroorzaakt door netverlies E, dat getal is berekend met 0,26475.

Ongeveer 10% van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk wordt veroorzaakt door lekverlies G, gebaseerd op het aantal leidingen dat in het netwerk van Alliander ligt. De gietijzeren leidingen hebben hierbij een hoger lekverlies (323 m<sup>3</sup> per kilometer), en daar mee een hoger uitstoot dan de reguliere leidingen (55,29 m<sup>3</sup> per kilometer). De CO<sub>2</sub>-equivalent die daarbij gehanteerd wordt voor methaan is 25.

## Transport

De grootste impact die Alliander heeft buiten haar organisatiegrenzen komt door het energietransport naar eindgebruikers van energie, het gaat hierbij om de volgende hoeveelheden:

	2018	2017	2016
Energietransport			
Electriciteitstransport	29.858 GWh	29.960 GWh	29.990 GWh
Gastransport	6.090 miljoen m <sup>3</sup>	6.228 miljoen m <sup>3</sup>	6.367 miljoen m <sup>3</sup>

Als energieintensiteitsratio hanteert Alliander haar energieverbruik in GJ gedeeld door haar netto-omzet in miljoenen. In deze ratio worden gasgebruik van gebouwen, brandstofgebruik van het wagenpark en het elektriciteitsgebruik van de gebouwen meegenomen.

	2018	2017	2016
Energieintensiteitsratio			
	148,2 GJ/Miljoen € (284.637/1.920)	157,4 GJ/Miljoen € (267.123/1.697)	181,6 GJ/Miljoen € (287.590/1.584)

\* Deze informatie is niet beschikbaar naar energietype. Voor Alliander geldt dat er inzicht is in de energietypes voor scope 1 gebruik, het onderscheid naar energietype voor eigen gebruik heeft een veel minder grote omvang en impact en is daarom niet materieel.

## Groen gas

De totale invoeding groen gas in het verzorgingsgebied in aantal m<sup>3</sup> in het jaar 2018 was 32.960.000m<sup>3</sup>. Dit gebeurde met 16 groengasaansluitingen. Met groen gas wordt bedoeld:

- Groen gas: Bio-SNG, Biogas of Stortgas dat tot aardgaskwaliteit is opgewerkt Biogas: Gas dat zich binnen de definitie van gas in de Begrippenlijst Gas onderscheidt doordat het een product is uit een vergistingsproces. Het bevat voornamelijk CH<sub>4</sub> en CO<sub>2</sub>.
- Stortgas: Gas dat zich binnen de definitie van gas in de Begrippenlijst Gas onderscheidt doordat het een product is van een stortplaats. De samenstelling is vergelijkbaar met Biogas.
- Bio-SNG: SNG dat geproduceerd wordt uit uitsluitend biomassa.

## Crisisorganisatie

Alliander beschikt over een crisisorganisatie, die onder meer bij grote storingen wordt ingezet. In deze organisatie draaien functionarissen van diverse afdelingen piketdiensten. Afhankelijk van de aard en omvang van het incident stellen we na afloop een case- en/of onderzoeksteam samen om eventuele interne en/of externe onderzoeken te begeleiden en af te ronden. Alle grote incidenten worden geëvalueerd, op basis waarvan mogelijke verbeteringen worden geïdentificeerd en geïmplementeerd

## MVO-organisatie

MVO is een integrale verantwoordelijkheid voor alle bedrijfsonderdelen en maakt deel uit van de Planning & Control cyclus. Alle bedrijfsonderdelen beschikken over een analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve maatschappelijke effecten van hun bedrijfsvoering. De Raad van Bestuur is in zijn geheel verantwoordelijk voor de economische, ecologische en sociale impact van Alliander. De manager MVO communiceert het beleid persoonlijk naar de directeuren van de bedrijfsonderdelen en faciliteert het directieteam bij het vaststellen van kwantificeerbare parameters voor het monitoren van voortgang. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen consulteren vertegenwoordigers van de stakeholders. Door aanwezigheid of vertegenwoordiging in regulier en ad-hoc overleg wordt actief kennisgenomen van ontwikkelingen en standpunten over strategische thema's. Zie het hoofdstuk Interactie met stakeholders voor de verschillende maatschappelijke onderwerpen die zijn besproken.

De resultaten van het MVO beleid worden met de stakeholders geëvalueerd. Aan de hand van onder meer klantconsultaties, medewerkersbetrokkenheid, aandeelhoudersbijeenkomsten, ronde tafel bijeenkomsten en de maatschappelijke verslaggeving wordt vastgesteld in welke mate stakeholders het beleid en de resultaten daarvan waarderen.

## Externe assurance Maatschappelijk deel Jaarverslag

Alliander vindt het voor haar stakeholders van belang om assurance te verkrijgen bij het maatschappelijk deel van het jaarverslag. Voor het jaarverslag 2018 heeft Alliander een goedkeurend assurance-rapport met een redelijke mate van zekerheid verkregen voor het meest relevante deel van het jaarverslag, namelijk de belangrijkste stuurvariabelen van het bedrijf (financieel én niet financieel).

Daarnaast heeft Alliander redelijke mate van zekerheid verkregen bij de meest materiële thema's voor de verslaggeving (Materialiteitstoets). Ook heeft Alliander een goedkeurend assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid verkregen bij de rest van het maatschappelijk deel van het jaarverslag. Ter waarborging van de kwaliteit van de maatschappelijke informatie hanteert Alliander het 'three-lines-of-defence-model'. Vanuit onder meer de stakeholderdialoog, materialiteitstoets en GRI vindt een uitvraag plaats bij de bedrijfsonderdelen voor de aanlevering van maatschappelijke informatie. De bedrijfsonderdelen vormen de eerste verdedigingslinie en zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van betrouwbare informatie. De business controller van het desbetreffende bedrijfs onderdeel, als tweede verdedigingslinie, bewaakt de tijdige en betrouwbare aanlevering door de bedrijfsonderdelen. De business controller toetst onder meer de onderbouwing en analyses aangeleverd door de bedrijfsonderdelen en bouwt een dossier op voor de verificatie door de interne accountantsdienst. De interne accountantsdienst vormt de derde verdedigingslinie en verifieert de maatschappelijke informatie alvorens deze door de externe accountant wordt beoordeeld. De externe accountant vormt het sluitstuk van het verificatieproces en verstrekt uiteindelijk zekerheid, zoals verwoord in haar verklaring.

Februari 2019

## 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.

