

Jaarverslag 2019

Samen werken aan transitie



alliander

Inhoudsopgave

Over dit verslag	3
Ons verhaal over 2019	8
Het profiel van Alliander	12
Onze missie	16
Trends en ontwikkelingen	17
Onze strategie	19
Hoe wij waarde creëren	20
Doelstellingen en prestaties	21
De waarde die we creëren	24
Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten	25
Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement	34
Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering	50
Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving	61
Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen	67
Belangrijkste maatschappelijke effecten	76
Bijdrage aan mondiale doelen	83
Dilemma's en geleerde lessen	86
Verklaring van de Raad van Bestuur	88
Corporate governance	89
Corporate governance	90
Risico's	98
Verslag van de Raad van Commissarissen	102
Personalia Raad van Bestuur	109
Personalia Raad van Commissarissen	111
Remuneratierapport	113
Jaarrekening	116
Geconsolideerde jaarrekening	119
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	123
Enkelvoudige jaarrekening	172
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	174
Voorstel winstbestemming 2019	184
Gebeurtenissen na balansdatum	185
Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen	186
Overige informatie	187
Winstbestemming	188
Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	189
Opinie van het stakeholderpanel	199
Materialiteitstoets	201
Toelichting SDG'S	211
Connectiviteitstabel	212
Interactie met stakeholders	214
SWOT	218
Belangrijkste criteria voor impact meten	219
Vijfjarenoverzicht	222
Begrippen en afkortingen	223
Overige niet-financiële informatie	227

Over dit verslag



Over dit verslag

Met het Alliander jaarverslag leggen we verantwoording af over onze activiteiten van 1 januari 2019 tot en met 31 december 2019. Uitgangspunten voor onze geïntegreerde verslaglegging zijn transparantie, de dialoog met onze stakeholders en de impact en waarde van onze activiteiten. We rapporteren transparant, op basis van de waarde die we hebben voor de samenleving en de thema's die onze stakeholders relevant vinden. Het jaarverslag is gepubliceerd op 18 februari 2020.

Leeswijzer: lange termijn waardecreatie als basis

Het creëren van waarde voor de samenleving is voor Alliander het belangrijkste doel. Dat doen we met onze dagelijkse activiteiten, door te innoveren en door te investeren. Het waardecreatiemodel van Alliander vormt dan ook de leidraad van dit jaarverslag. Door het waardecreatiemodel te volgen laten we nadrukkelijk zien welke samenhang er is tussen maatschappelijke ontwikkelingen, onze doelen, onze strategie en hoe wij onze bijdrage aan de maatschappij maximaliseren en neveneffecten minimaliseren. In 2019 hebben we hiervoor het proces van waardecreatie beoordeeld en opnieuw in kaart gebracht.

In het eerste deel van het verslag gaan we in op onze rol en de keuzes die we maken in de energievoorziening. Onze missie, trends en ontwikkelingen en strategie maken hier onlosmakelijk deel van uit.

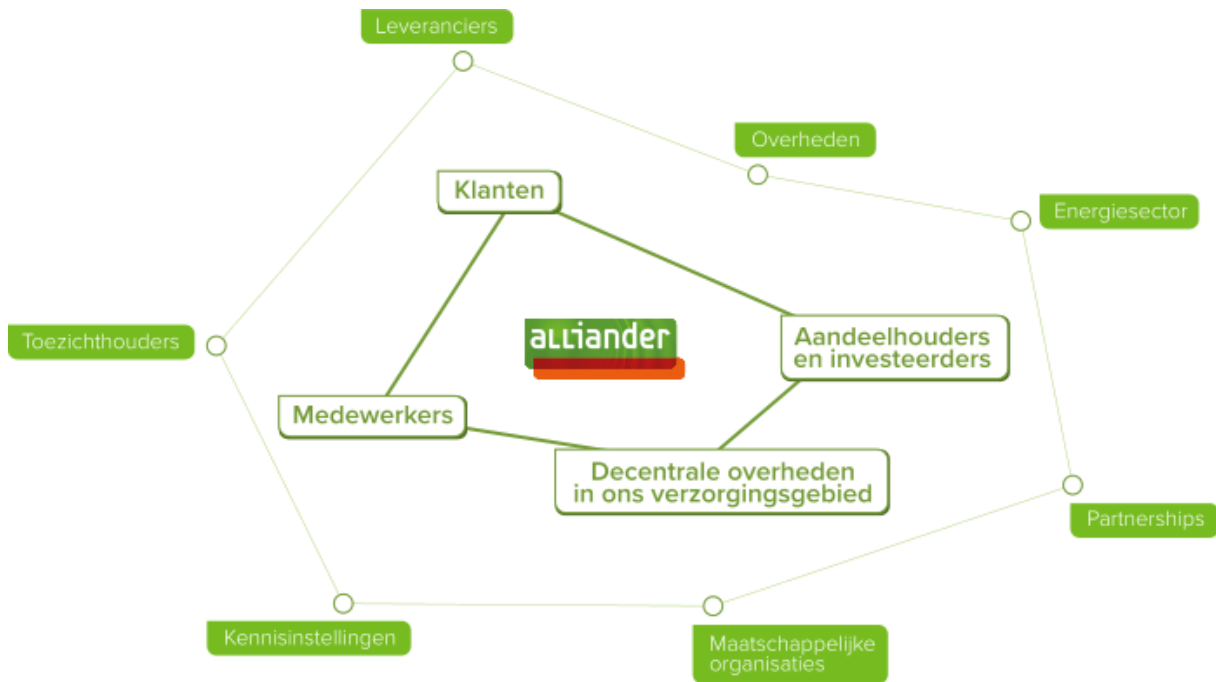
In het tweede deel van het verslag rapporteren wij over onze activiteiten volgens de waarden die wij op de lange termijn creëren. Dit zijn:

1. Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten
2. Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement
3. Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering
4. Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving
5. Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

In het laatste deel van het verslag volgen de belangrijkste effecten van ons werk op de maatschappij en een toelichting op onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Ook geven we een toelichting op onze governancestructuur.

Stakeholderdialoog

Onze belangrijkste stakeholders zijn onze klanten, medewerkers, de decentrale overheden in onze verzorgingsgebieden en aandeelhouders/investeers. Daarnaast werken we nauw samen met sectorpartners, rijksoverheid, toezichhouders, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Dankzij de doorlopende stakeholderdialoog houden we zicht op trends in de samenleving, de verwachtingen richting Alliander en hoe we samen op kunnen trekken zodat de energietransitie op tijd slaagt en betaalbaar blijft. We wisselen gedachten uit en toetsen beleidskeuzes en beslissingen. In 2019 hebben we bijvoorbeeld na de installatie van de nieuwe Provinciale Staten in onze verzorgingsgebieden een topklas georganiseerd om Statenleden bij te praten over de invloed van de energietransitie op de infrastructuur. We hebben samen gesproken over het (duurzame) energiesysteem en de rol van de netbeheerder.



Stakeholderpanel

Net als vorig jaar heeft een stakeholderpanel het verslag in een vroeg stadium meegelezen. In december 2019 hebben we met hen de dialoog gevoerd over de rol en visie van Alliander in de energietransitie, de transparantie in het verslag en de toevoeging van klimaatrisico's aan het verslag. Ook heeft het panel enkele onderwerpen benoemd die niet of onvoldoende tot uitdrukking kwamen in het verslag. Een uitwerking van de opinie van het stakeholderpanel is opgenomen in dit verslag. Aan het begin van de hoofdstukken geven we aan voor welke stakeholders het hoofdstuk relevant is.

Materiële thema's

Aan onze stakeholders vragen we over welke onderwerpen zij graag verantwoording afgelegd zien in het jaarverslag. Over de vijftien hoogst scorende thema's ('materiële thema's') leggen we verantwoording af in dit verslag. De thema's staan in de materialiteitsgrafiek hierna.

In 2019 hebben we de thema's – na een uitgebreide analyse in 2018 – herijkt aan de hand van deskresearch: een media-analyse, onderzoek bij gelijkwaardige organisaties en sectorrapportages aangevuld met de input die we gedurende het jaar hebben ontvangen van onze stakeholders. Op basis hiervan hebben we de thema's Veilig en gezond werken en Veilige infrastructuur samengevoegd tot één integraal thema Veilig werken en veilige infrastructuur. Vanuit het onderzoek hebben we twee nieuwe thema's toegevoegd: Verandervermogen organisatie en Toekomstbestendig netwerk. Het thema Verantwoorde communicatie en voorlichting valt in vergelijking met vorig jaar net buiten de lijst met materiële thema's. Het thema blijft echter relevant voor Alliander.

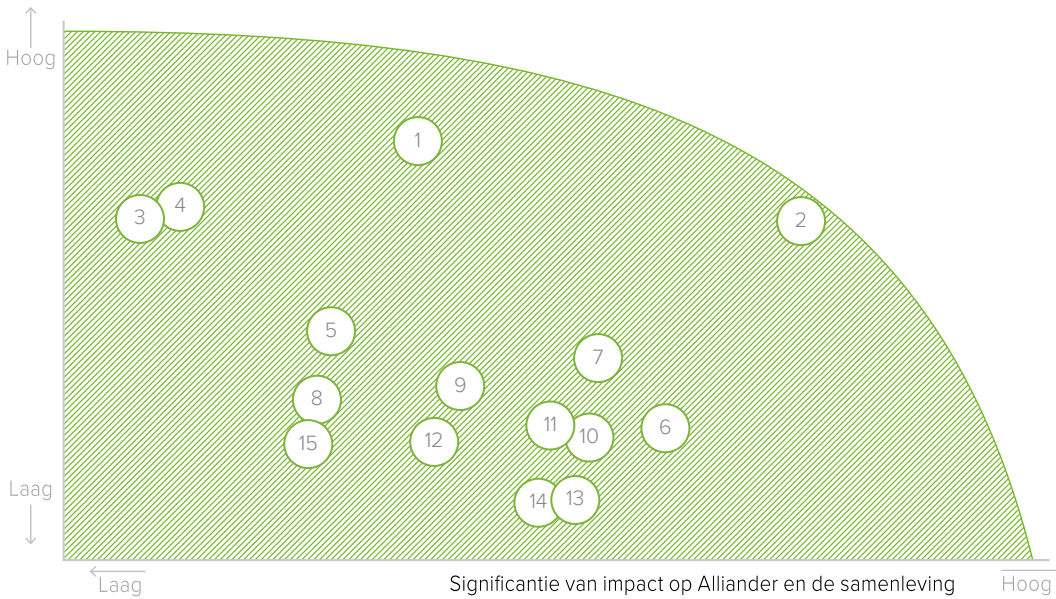
In het verslag staat bij de introductie van elk hoofdstuk welke materiële thema's erin aan bod komen. Ook kunt u online in de materialiteitsgrafiek klikken voor extra toelichting en verwijzingen. De uitgebreide materialiteitsgrafiek met alle thema's staan in de bijlagen onder Overige informatie.

Nummering van de materiële thema's

We hebben in 2019 geen wijzigingen doorgevoerd in de mate van impact van materiële thema's op stakeholders en de impact van Alliander op de materiële thema's. De nummering geeft aan in welke mate het onderwerp onder de aandacht is gekomen in het afgelopen jaar. Uit het uitgevoerde deskresearch is dus gebleken dat Leveringsbetrouwbaarheid het onderwerp is geweest waar de meeste aandacht naar uit is gegaan in 2019.

Materialiteitsgrafiek

Significantie van impact voor stakeholders



- | | |
|---|--|
| 1 Leveringsbetrouwbaarheid | 9 Verandervermogen organisatie |
| 2 Veilig werken en veilige infrastructuur | 10 Toekomstbestendig netwerk |
| 3 Stimuleren duurzame energieopwekking | 11 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten |
| 4 Samenwerken aan innovatieve oplossingen | 12 Corporate governance en bedrijfsethiek |
| 5 Datagedreven netbeheer | 13 Welzijn op het werk |
| 6 Aantrekken en ontwikkelen van talent | 14 Dataveiligheid, privacy en cybersecurity |
| 7 Tevreden klanten | 15 Toegang tot betaalbare energie |
| 8 Verantwoord investeringsbeleid | |

Geïntegreerd verslag

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

- 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

In het online verslag is de [GRI Content Index](#) opgenomen. Die geeft een overzicht van de diverse GRI-onderdelen en een verwijzing naar de betreffende toelichting in het verslag.

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 zijn de materiële thema's 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. De paragraaf Integriteit in het hoofdstuk Corporate governance bevat informatie over ethisch zakendoen.

Transparantie

Alliander opereert in een complex krachtenveld binnen een energiesector die sterk in beweging is. Wij hechten veel waarde aan transparantie, net als onze stakeholders. We hanteren de Transparantierichtlijn, de herziene Nederlandse Corporate Governance Code 2016 en het Besluit Corporate Governance 2009. Wij maken bovendien transparant hoe en welke bijdrage wij leveren aan het behalen van de mondiale duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties. Alliander won in 2019 de FD Henri Sijthoffprijs in de categorie niet-beursgenoteerde ondernemingen voor het verslag over 2018. Deze prijs van Het Financieele Dagblad is voor ondernemingen die zich onderscheiden in financiële verslaggeving. Daarnaast eindigden we met ons verslag over 2018 op de tweede plaats van de Kristalprijs 2019. Deze prijs van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat wordt uitgereikt aan de organisatie met de beste mvo-verslaglegging.

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. We vormen coalities als het gaat om het oplossen van het arbeidsmarkt vraagstuk voor technici, dat een breed maatschappelijk probleem is. Lezers van het verslag die willen meepraten over thema's als de energietransitie, aardgasloze toekomst, of met vragen, opmerkingen en tips nodigen wij van harte uit om contact met ons op te nemen via communicatie@alliander.com.

Ons verhaal over 2019



Ons verhaal over 2019

Net als in 2018 groeide in 2019 de economie en ging de energietransitie in de volgende versnelling. Het aantal aanvragen voor de grootste zakelijke aansluitingen verzeenvooidigde in enkele jaren, we legden ruim 200 kilometer meer middenspanningskabels dan in 2018 (+38%), we sloten 721 MW zonopwek aan (+48%) en in ons verzorgingsgebied kwamen er 1.712 publieke laadpunten voor elektrische auto's bij (+39%). Terwijl wij (en onze aannemers) kampen met het schrijnende gebrek aan technici in Nederland.

Als we terugkijken op 2019 hebben we een dubbele boodschap. Enerzijds zijn we trots op alle collega's omdat we de hoogste productie ooit hebben gerealiseerd. Bovendien werkten we aan het werkelijk in praktijk brengen van belangrijke innovaties, zoals de flexibiliteitsmarkt in Zuidplaspolder. Anderzijds werd in 2019 in Nederland echt duidelijk dat er grenzen zijn aan wat het elektriciteitsnet aan kan. Inmiddels is het op sommige plekken in ons net zo druk dat onze klanten geen nieuwe aansluiting of extra capaciteit kunnen krijgen. Daarvoor zullen eerst uitbreidingen van bestaande of geheel nieuwe elektriciteitsstations gerealiseerd moeten worden. Dat kost helaas tijd, vanwege de doorlooptijd van vergunningsprocessen en vanwege het grote tekort aan technici in Nederland. Dat vinden wij ontzettend vervelend voor onze klanten. Wij hebben veel aandacht voor de interactie met hen en gelukkig zien wij dat terug in het aantal klachten en de klanttevredenheid.

Klimaatakkoord en RES'en

Aan het vele werk komt het komende decennium nog geen eind: in het Klimaatakkoord van 2019 is afgesproken dat in 2030 in heel Nederland voor 35 terawattuur aan duurzame opwek van zon- en windenergie op land wordt ingepast. Daarnaast moeten in 2030 anderhalf miljoen woningen op een andere manier worden verwarmd dan met aardgas. Ook zijn er 1,8 miljoen extra laadpunten voor elektrische auto's nodig. Voor al die windmolens, zonnepanelen, laadpalen en warmtepompen is het Nederlandse elektriciteitsnet nooit ontworpen. Toch moet de infrastructuur op tijd klaar zijn. Uit de studies die wij na afronding van het Klimaatakkoord hebben gedaan, blijkt dat de vraag naar elektriciteit in 2050 grofweg op zijn minst verdubbeld zal zijn. Dat betekent dat ons net zwaarder belast zal worden. Alleen al in Amsterdam zijn er tot 2030 zes tot acht nieuwe elektriciteitsverdeelstations nodig om de groei en verduurzaming van de stad te faciliteren, terwijl vergunningstrajecten jaren duren, de fysieke ruimte schaars is en het gebrek aan technici Nederland parten speelt.

Het is dan ook essentieel te weten wat waar wanneer aan de energie-infrastructuur moet gebeuren. Daarin worden de Regionale Energiestrategieën (RES'en) cruciaal. Afgelopen jaar zijn gemeenten en provincies gestart met de ontwikkeling daarvan. We dragen met onze kennis en kunde dan ook zeer actief bij aan de totstandkoming van deze RES'en. Daarnaast zijn we met stakeholders in overleg om wet- en regelgeving die nog dateren uit de tijd dat nauwelijks sprake was van decentrale opwek van energie, te moderniseren met het oog het realiseren van de energietransitie. Een voorbeeld is de transportindicatie, een maatregel die moet zorgen voor voldoende netcapaciteit voor duurzaam opgewekte energie.

Werving technici

Net als in voorgaande jaren hebben we in 2019 veel energie gestoken in de werving van technische collega's. We hebben afgelopen jaar gelukkig weer 262 specialistische technici mogen verwelkomen. Maar het opleiden kost jaren en opleidingsruimte is schaars: in 2019 zaten onze opleidingsmogelijkheden aan de maximale capaciteit. Op dit moment is 34% van onze monteurs in opleiding. We werken nauw samen met de sector en regionaal onderwijs om jeugd en jongeren te interesseren voor een baan in de techniek. We geven ook vorm aan innovatieve samenwerkingsconcepten met aannemers met als doel het aantal technici in Nederland te vergroten.

Veiligheid

Veiligheid is bij Alliander een belangrijke randvoorwaarde. Dat geldt voor onze medewerkers, omwonenden, klanten en aannemers. Helaas is onze Lost Time Injury Frequency (LTIF) gestegen naar 2,1 ten opzichte van 1,4 in 2018. Maar gelukkig hebben er geen ernstige ongelukken plaatsgevonden. Wel hebben we onderzoek laten doen naar blootstelling van onze medewerkers aan gevaarlijke stoffen zoals benzeen, asbest en chroom-6 en waar nodig werkinstructies aangepast. Daarnaast hebben we aandacht gehad voor milieu-issues, zoals PFAS en stikstof.

Betrouwbaarheid netten

Nederland heeft een van de meest betrouwbare netten ter wereld, met een beschikbaarheid van 99,99%. In 2019 kwam de uitvalduur van onze elektriciteitsnetten uit op 21,9 minuten (2018: 30,6 minuten) en gas op 40 seconden (2018: 39 seconden). We pasten de smart cable guard, die storingen aan ziet komen, op grotere schaal toe in ons elektriciteitsnet. Bovendien zijn we in 2019 met behulp van data en kunstmatige intelligentie zwakke verbindingstukken in het net op gaan sporen. Deze onderdelen vervangen we voordat het tot een storing komt.

Slagvaardige organisatie

De energietransitie zorgt ervoor dat Alliander voor de grootste klus in zijn meer dan 100-jarige bestaan staat. Belangrijke voorwaarden om die te doen slagen zijn dat alle collega's hetzelfde doel voor ogen hebben en dat onze organisatie slagvaardiger wordt. Over de belangrijkste doelen van Alliander zijn alle teams in het bedrijf op basis van de uitkomsten van een strategie-enquête met elkaar in gesprek. Bovendien zijn we in 2019 gestart met een herontwerp van onze organisatie dat we in 2020 verwachten af te ronden. Onze IT-afdeling en Qirion hebben hierin belangrijke stappen gezet.

Duurzame bedrijfsvoering

Alliander streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023. We zetten in toenemende mate in op hergebruik van componenten en recycling van grondstoffen die steeds schaarser worden. In 2019 kochten we 30% van onze materialen circulair in. In onze gebouwen gebruikten we minder energie en inmiddels is een kwart van onze leaseauto's elektrisch. In Groenlo leverden we een duurzaam, energieneutraal en deels circulair schakelstation op. Daarnaast hebben we nieuwe stappen gezet in het vergroenen van onze netverliezen. Met energiebedrijf Ørsted is in september 2019 een overeenkomst getekend waarmee we onze CO₂-uitstoot jaarlijks met circa 25 procent verminderen. Via het nieuwe contract wordt in totaal ruim 95% van de netverliezen vergroend.

Financiële resultaten

Het resultaat na belastingen van Alliander kwam uit op € 253 miljoen (2018: € 334 miljoen). Het resultaat exclusief bijzondere posten bedraagt over 2019 € 267 miljoen en is hiermee € 6 miljoen hoger dan in 2018. De totale kosten stegen beperkt naar € 1.591 miljoen (2018: € 1.572 miljoen) en de totale investeringen van Alliander bedroegen € 834 miljoen in 2019 (2018: € 731 miljoen). De goede kredietwaardigheid van Alliander is bevestigd door kredietbeoordelaars S&P en Moody's.

Veranderingen in Raad van Bestuur

De snelheid en impact van de energietransitie, nieuwe technologieën en digitalisering manifesteren zich steeds nadrukkelijker en vragen om extra aandacht in de aansturing van Alliander. De Raad van Bestuur is daarom per 1 april 2019 uitgebreid met Daan Schut als Chief Transition Officer (CTO). Hij richt zich primair op de realisatie van de energietransitie en digitalisering. Met Walter Bien als nieuwe Chief Financial Officer (CFO) per 7 oktober verwelkomden we een bestuurder met een relevante financiële achtergrond voor de vraagstukken die de energietransitie met zich meebrengt. Hij volgt Mark van Lieshout op, die per 1 maart afscheid nam als CFO van Alliander. We danken Mark hartelijk voor zijn jarenlange inspanningen bij het opbouwen van de organisatie die er nu staat.

Blik vooruit

Hoewel de economische groei naar verwachting zal dalen, zet de energietransitie exponentieel door. Dat betekent dat in 2020 een aantal fundamentele vraagstukken voor ons ligt: de verdubbeling van de productie in de komende jaren, de lange termijn financiering van het bedrijf en de intensivering van de samenwerking met partners zoals collega-netwerkbedrijven, aannemers, installateurs, gemeenten en provincies.

Dagelijks zijn bij Alliander en onze aannemers duizenden medewerkers aan de slag met de uitvoering van ons werk. Zij zijn het allerbelangrijkst. Zij zijn het die dagelijks in contact staan met onze klanten en samen werken aan onze missie: zorgen dat het licht brandt, de huizen warm zijn en de bedrijven draaien. Ook in deze complexe tijden van de overgang naar een nieuw, duurzaam energiesysteem. Voor die bijdrage willen we hen bijzonder bedanken.

Samen met onze stakeholders werken wij ook in 2020 aan onze grootste gezamenlijke uitdaging: een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie.

Ingrid Thijssen, Walter Bien, Daan Schut

Raad van Bestuur Alliander

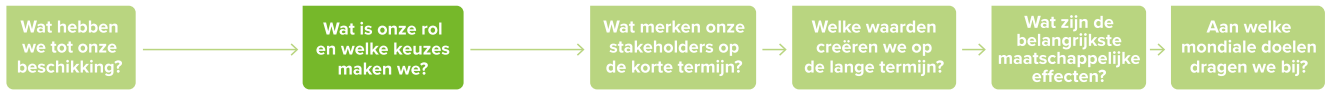


Van links naar rechts: Walter Bien, Ingrid Thijssen, Daan Schut

Het profiel van Alliander



Het profiel van Alliander

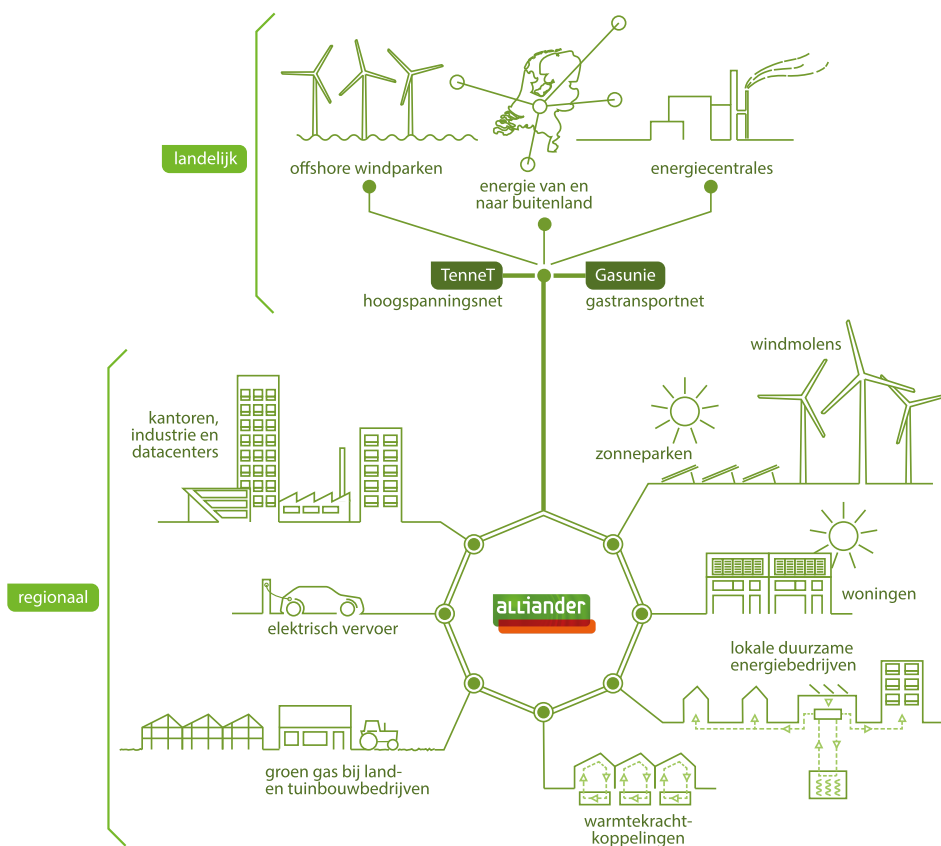


Alliander werkt aan een toekomstbestendig energienet. Dit doen we vanuit het maatschappelijk belang om energie voor iedereen betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. Met onze kennis en kunde helpen we Nederland de juiste keuzes te maken in de energietransitie.

Alliander N.V. is een netwerkbedrijf dat bestaat uit een groep bedrijven met in totaal circa 7.300 medewerkers (6.800 fte), inclusief inhuur. Samen staan we voor hoogwaardige kennis van energienetwerken, energietechniek en technische innovaties. Met onze partners en aandeelhouders overleggen we over toekomstplannen en dragen we oplossingen aan voor complexe vraagstukken op het gebied van de energietransitie. De aandelen worden gehouden door provincies en gemeenten.

Onze rol in de energieketen

We hebben de wettelijke taak het gas- en elektriciteitsnet te beheren en te ontwikkelen. Ook faciliteren we actief markten met producten en diensten die bijdragen aan een toekomstbestendig energienet. We bouwen en onderhouden de infrastructuur en managen de energiestromen. We maken inzichtelijk wie, wanneer, waar en in welke hoeveelheid energie produceert of verbruikt. We staan 24/7 klaar om storingen te verhelpen, want zonder energie staat alles stil.



Als onafhankelijke partij geven wij klanten inzichten die hen helpen bij de ontwikkeling van hun energievoorziening. Wij laten de mogelijkheden van het energienet zien en zijn duidelijk over de maatschappelijke kosten die verschillende keuzes met zich meebrengen. We bedenken en realiseren innovatieve oplossingen die het energienet klaar maken voor de toekomst. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in de keuzes die wij maken. Zo werken we samen aan het best passende energienet voor iedereen.

Hoe we georganiseerd zijn



Liander

Liander beheert en ontwikkelt het energienet in zijn verzorgingsgebied. De netbeheerder heeft de maatschappelijke taak miljoenen consumenten en bedrijven dagelijks van gas en elektriciteit te voorzien. De vraag naar en grootschalige teruglevering van elektriciteit neemt toe. Liander verzwaart het elektriciteitsnet en past innovatieve oplossingen toe om dit mogelijk te maken.

Qirion

Qirion is expert in energienetten en hét kenniscentrum voor complexe energievraagstukken. Qirion ontwerpt, bouwt en onderhoudt energienetten en pakt zo een unieke dienstverlenende rol. Qirion concentreert zich op het hoogspanningsdomein en ondersteunt steeds vaker bij het ontwikkelen van nieuwe netten.

Kenter

Kenter levert innovatieve oplossingen voor energiemeting en energiemanagement. Kenter plaatst onder meer meters, levert meetdata en geeft inzicht in energieverbruik met online (verbruiks)analyses. Kenter is ook verantwoordelijk voor de verkoop, realisatie en het beheer van middenspanningsinstallaties in het vrije domein.

Firan

Firan 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 en Utility Connect (in samenwerking met Stedin)

Alliander Telecom levert betrouwbare telecommunicatie voor de besturing en beveiliging van kritische infrastructuren (waaronder elektriciteits- en gasnetten). Telecommunicatie is van cruciaal belang, bijvoorbeeld voor het beveiligen, besturen en uitlezen van data van kritische netwerkelementen en communicatie met bedrijfsvoeringscentra. Utility Connect (in samenwerking met Stedin) biedt een draadloos datacommunicatienetwerk met optimale dekking en capaciteit voor de slimme meter en voor toepassingen van distributieautomatisering.

Alliander AG, Duitsland

Alliander AG is op kleine schaal in Duitsland actief. Alliander AG beheert elektriciteits- en gasnetten, openbare verlichting en verkeerslichten in onder meer Berlijn, Noordrijn-Westfalen en Hessen. 450connect, dat een draadloos telecommunicatienetwerk exploiteert voor het bedienen van vitale infrastructuur, is een dochterbedrijf van Alliander AG.

Overige activiteiten

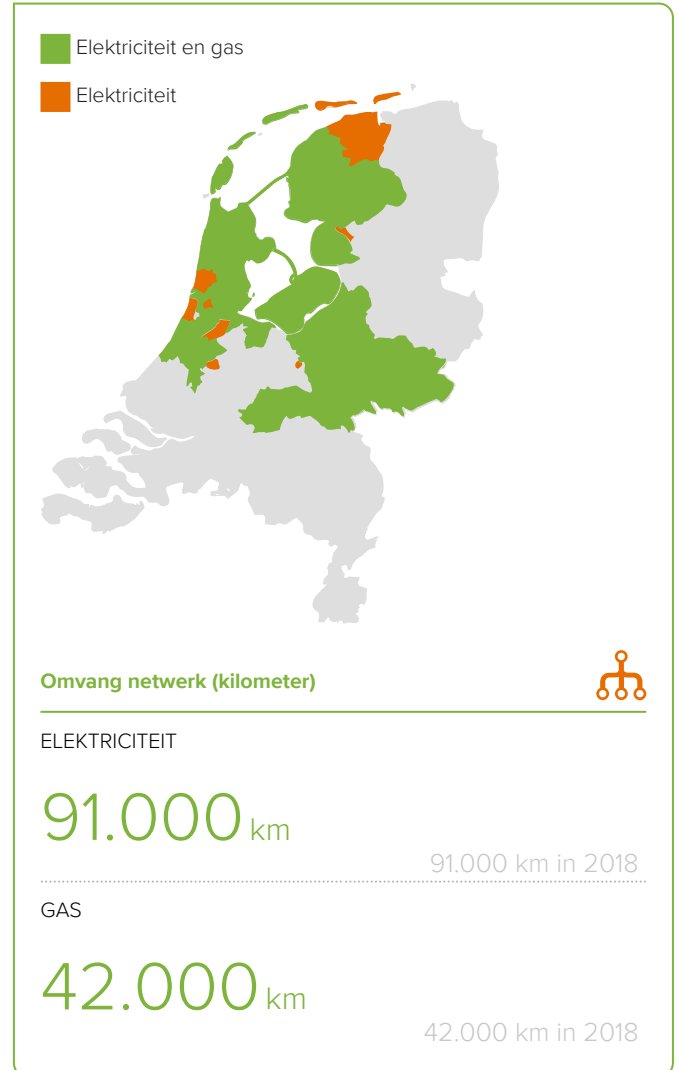
Meer over onze overige activiteiten is te lezen op www.alliander.com. Een compleet overzicht van onze deelnemingen is opgenomen in de paragraaf Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen in de jaarrekening.

Feiten en cijfers over ons netwerk

2019 in cijfers



Ons werkgebied



Onze missie

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

Onze missie

Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Dat is waar wij iedere dag aan werken. Het is onze taak om ervoor te zorgen dat het licht brandt, de huizen warm zijn en bedrijven draaien. Zowel vandaag als in het duurzame morgen.

Hoe we het verschil maken

Betrouwbaarheid

Onze afnemers 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

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

Bereikbaarheid

Onze afnemers 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.

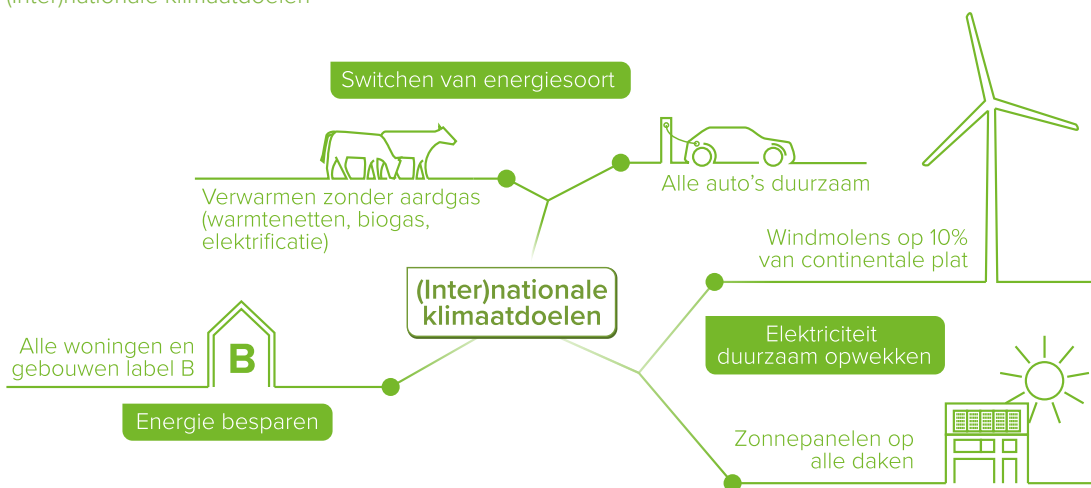
Trends en ontwikkelingen

Bij het uitvoeren van onze taak is het belangrijk te weten welke factoren van invloed kunnen zijn op onze activiteiten. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste trends en ontwikkelingen 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 en de verwachtingen van klanten worden hoger. Dat is niet nieuw. Maar wat wel anders is, is de versnellende energietransitie. De Nederlandse ambitie is om in 2030 de uitstoot van CO₂ met 49% gereduceerd te hebben ten opzichte van 1990. In 2019 is de Klimaatwet aangenomen en hebben overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties het Klimaatakkoord gepresenteerd als onderdeel van de Klimaatwet. In het Klimaatakkoord staan afspraken over de inpassing van 35 terawattuur aan duurzame opwek op land, het anders verwarmen van miljoenen woningen en het plaatsen van extra laadpunten voor elektrisch vervoer. Onze grootste uitdaging is ervoor te zorgen dat de energie-infrastructuur op tijd klaar is.

(Inter)nationale klimaatdoelen



Economische groei

De economie groeit. Voor Alliander betekent dit dat er meer nieuwe huizen, bedrijven en gebouwen aangesloten moeten worden. Bovendien neemt de vermogensvraag door de groei van bedrijven aanzienlijk toe. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de sterke toename van het aantal datacenters, de groeiende vraag naar grotere aansluitingen en de stijgende vraag naar uitbreiding van vermogen bij huidige afnemers.

Energietransitie

We zien in de praktijk dat de energietransitie leidt tot meer lokale opwek én gebruik van energie: zonne-energie wordt steeds betaalbaarder en in de regio's waar Alliander actief is, zijn veel grootschalige zonneparken gerealiseerd, mede dankzij de SDE+ (Stimulering Duurzame Energieproductie)-subsidie. Verder worden er diverse windparken gerealiseerd en is elektrisch vervoer en de bijbehorende laadinfrastructuur niet meer weg te denken uit het straatbeeld: in 2019 sloten we 1.700 publieke laadpalen aan (ruim twee keer zoveel als in 2018). Om de afspraken uit het Klimaatakkoord waar te maken, wacht ons de komende tien jaar een enorme hoeveelheid werk. Systeemstudies laten zien dat de elektriciteitsvraag in 2050 minimaal is verdubbeld. We kunnen ons niet veroorloven om dat werk niet te verzetten. We willen dat Nederland de klimaatdoelen haalt, en dat klanten de capaciteit en energie krijgen die ze willen.

Naast de grote aandacht voor het terugbrengen van de CO₂-uitstoot speelde in 2019 ook de stikstof- en PFAS-problematiek. Eind 2019 heeft de overheid maatregelen getroffen die stilgevallen werkzaamheden weer op gang helpen, waaronder verlaging van de maximumsnelheid op snelwegen en het verhogen van de PFAS-norm. De nieuwbouw is echter pas vanaf 2024 weer volledig hersteld: tot 2023 worden in ons verzorgingsgebied vanwege (tijdelijk) stilgelegde bouwprojecten minder woningen opgeleverd dan gepland.

Tekort aan technisch personeel

Met de energietransitie en het toenemend aantal aanvragen voor aansluitingen en extra vermogen gaat een grote hoeveelheid elektrotechnisch werk gepaard. Hiervoor zijn in Nederland tienduizenden technische vakmensen extra nodig. Het is een uitdaging voor de bouwsector, installatiebranche en netbeheerders om de vacatures in te vullen.

Afscheid van aardgas en kolen

In 2030 wil Nederland gestopt zijn met het gebruik van aardgas uit Groningen. Ook moeten dan alle kolencentrales gesloten zijn. Er ontstaan op steeds meer plaatsen initiatieven om het gebruik van fossiele brandstoffen, zoals aardgas, uit te faseren. De aansluitplicht voor gasaansluitingen in nieuwe gebouwen is bijvoorbeeld al afgeschaft en 69% van de aanvragen voor nieuwbouw en renovaties is inmiddels aardgasloos. Alle gemeenten werken aan een eigen transitievisie warmte. Daarin beschrijven ze hoe per wijk afscheid genomen gaat worden van aardgas en welk alternatief ervoor in de plaats komt. Alliander staat de gemeenten en provincies daarin met kennis en ervaring bij. De transitievisies zijn in 2021 klaar.

Stijgende kosten van de energievoorziening

Door grote investeringen in de energienetten zullen de kosten voor netbeheer stijgen. De betaalbaarheid van de energierekening komt hierdoor in steeds meer huishoudens onder druk te staan.

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, de staat van de netten en investeringsmogelijkheden. Daarnaast leidt digitalisering tot nieuwe mogelijkheden voor de markt om energie in te kopen, te verhandelen en uit te wisselen.

De impact voor Alliander

De ontwikkelingen vereisen forse investeringen in onze netten. Het betekent ook: heel veel werk.

In delen van onze netten nadert het gebruik de maximale capaciteit. De capaciteit die bijvoorbeeld een gemiddeld zonnepark levert, is vergelijkbaar met het elektriciteitsverbruik van een middelgrote stad. Liander heeft veel aanvragen van zonneparken liggen, met name in landelijke gebieden waar de kabels dun zijn omdat de vraag naar elektriciteit laag was. Oorzaak is de forse toename aan subsidies voor zonneparken in de afgelopen twee jaar. We werken met man en macht aan het oplossen van deze knelpunten door het verzwaren van de netten en toepassen van innovatieve oplossingen. Dit kost echter tijd. Tot die tijd bestaat de kans dat we in sommige gebieden nog niet de capaciteit kunnen leveren die de klant vraagt.

Voor netbeheerders is het essentieel om vroegtijdig op de hoogte te zijn waar wat aan de infrastructuur moet gebeuren zodat investeringsbeslissingen tijdig genomen kunnen worden. Daarom willen de netbeheerders dat de omschakeling naar duurzame energie op een beheersbare manier gerealiseerd wordt. De afspraken in het Klimaatakkoord en de totstandkoming van de Regionale Energiestrategieën zijn daarin cruciaal. Alliander (en met name netbeheerder Liander) staan gemeenten en provincies hierin met kennis en kunde bij.

Onze opdracht voor de samenleving

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

De belangrijkste ontwikkeling is de verduurzaming van de energievoorziening. De snelheid daarvan neemt alleen maar toe. Onze stakeholders verwachten dat we hier met onze strategie een substantiële bijdrage aan leveren. Om de effecten van de energietransitie op te vangen werkt Alliander vanuit vier strategische pijlers.

1. We helpen klanten bij het maken van keuzes die goed zijn voor henzelf én voor het totale energiesysteem

We willen het voor klanten aantrekkelijk maken om energie te gebruiken als er veel van beschikbaar is, energie terug te leveren als er weinig van is en het energienet zo min mogelijk te belasten als er te veel drukte op ontstaat. We rollen hiervoor bijvoorbeeld de slimme meter uit en werken aan andere tarieven voor het gebruik van het elektriciteitsnet. Zo kunnen we ons bestaande net beter uitnutten.

2. Investeren in nieuwe open netten

Er ontstaan nieuwe energienetten die niet voor iedereen onder gelijke condities toegankelijk zijn. Wij realiseren bij voorkeur nieuwe open netten, zoals open warmtenetten. Zodat in elke lokale situatie gekozen kan worden voor het beste alternatief, vanuit het oogpunt van duurzaamheid en (beperking van) maatschappelijke kosten.

3. Digitalisering

Nieuwe technologie, zowel hardware als software, geeft ongekende mogelijkheden om onze netten te beheren, storingen te voorkomen of sneller op te sporen. En om veel gericht te investeren in de netten op basis van de echte conditie van onze netten en niet op basis van standaardregels.

4. Excellent netbeheer als basis

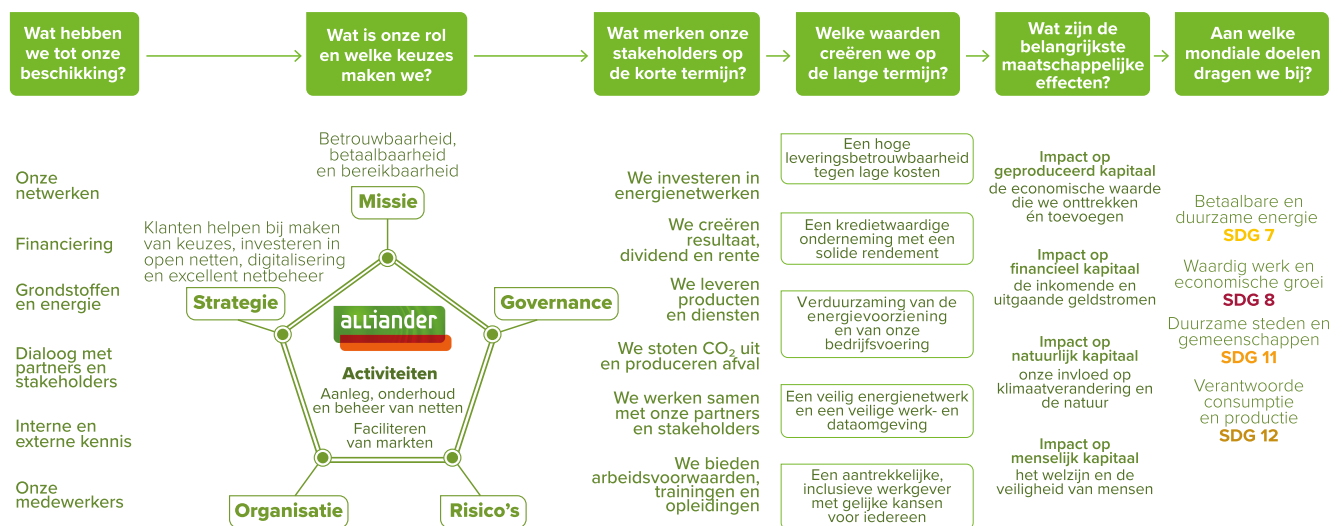
De basis van ons bestaan is zorgen dat onze energienetten tot de betrouwbaarste van de wereld blijven behoren. Daarbij staat veiligheid op de allereerste plaats. Gevolgd door een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid. De leveringsbetrouwbaarheid van onze netten is 99,99%. Bovendien werken we aan een zo groot mogelijk klantgemak.

Hoe wij waarde creëren

Ons proces van waardecreatie is erop gericht om de impact van onze bedrijfsactiviteiten voor al onze stakeholders te maximaliseren.

We zetten de bronnen en kapitalen die ons ter beschikking staan zo efficiënt mogelijk in. We richten ons daarbij op een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage. Om te kunnen bepalen wat de maatschappelijke effecten van ons handelen zijn, hebben we in 2019 de waardeketen geactualiseerd. Dat heeft onder meer geleid tot herformulering van onze outputs (wat merken onze stakeholders), outcomes (onze waarde op de lange termijn) en impacts (belangrijkste maatschappelijke effecten). De outcomes zijn zo geformuleerd dat zij werkelijk waarde voor onze stakeholders vertegenwoordigen. Toelichting op de waarden op de lange termijn staat in de gelijknamige hoofdstukken in dit jaarverslag. Een compleet overzicht van de maatschappelijke impact van Alliander is te vinden in het hoofdstuk Belangrijkste maatschappelijke effecten.

Waardecreatiemodel



In de connectiviteitstabel maken we duidelijk hoe onderdelen als waarde, materiële thema's, indicatoren, doelen en resultaten, strategie en de bijdrage aan de Sustainable Development Goals met elkaar samenhangen.

Doelstellingen en prestaties



Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Doelstelling 2019	Resultaat 2019	Doelstelling 2020	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹⁰
Klantgemak	Consument: 55%	Klantgemak gemeten door de NES score is hoger dan 53% (consumenten) en 32% (zakelijke markt) ¹ .	Klantgemak consumenten- en zakelijke markt stijgt de komende jaren.	Realisatie werkpakket
Klantgemak gemeten door de NES score is hoger dan 50% (consumenten) en 40% (zakelijke markt).	Zakelijk: 33%			
Uitvalduur elektriciteit	21,9 ²	Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 23 minuten ¹ .	De doelstelling is een hoge leveringsbetrouwbaarheid.	Cybersecurity
Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 22 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.	Veranderkracht
Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen is maximaal 17.				
Aanbieden slimme meters	624.000	Op 375.000 adressen bieden we een slimme meter aan.	In 2020 is bij iedereen een slimme meter aangeboden.	Toekomstbestendigheid IT-landschap
585.000				
				Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving

Een kredietwaardige onderneming met solide rendement

Doelstelling 2019	Resultaat 2019	Doelstelling 2020	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹⁰
Behoud solide rating	S&P AA-/A-1+/stable outlook	Handhaven solide A rating profiel.	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 gereguleerde toegestane rendement.	Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving
Handhaven solide A rating profiel.	Moody's Aa2/P-1/ stable outlook			
FFO/Nettoschuld	29,0%	FFO/nettoschuld Doelstelling: > 20%		Financierbaarheid
Doelstelling: >20%				
Rentedekking	13,3	Rentedekking Doelstelling: > 3,5		Veranderkracht
Doelstelling: > 3,5				
Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen)	36,5%	Nettoschuld/(nettoschuld + eigen vermogen) Doelstelling: < 60%		
Doelstelling: < 60%				
Solvabiliteit	55,6%	Solvabiliteit		
Doelstelling: > 30%		Doelstelling: > 30%		

Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering

Doelstelling 2019	Resultaat 2019	Doelstelling 2020	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹⁰
CO ₂ -uitstoot eigen bedrijfsvoering ³	264 kton	De CO ₂ -uitstoot bedraagt maximaal 207 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek).	We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023.	Langetermijn-oriëntatie van wet- en regelgeving
De CO ₂ -uitstoot bedraagt maximaal 271 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek).				Toekomstbestendigheid IT-landschap
Circulair ingekocht ⁴	30% ⁵	40% van al onze primaire assets is circulair ingekocht.	In 2025 kopen we 60% van onze primaire assets circulair in.	Veranderkracht
25% van al onze primaire assets is circulair ingekocht.				

Een veilig netwerk en veilige data- en werkomgeving

Doelstelling 2019	Resultaat 2019	Doelstelling 2020	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹⁰
LTIF (lost time injury frequency)	LTIF 2,1	Geen ⁶	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een proactieve veiligheidscultuur.	Veiligheid
				Privacy energiedata
				Cybersecurity

Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

Doelstelling 2019	Resultaat 2019	Doelstelling 2020	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹⁰
Score medewerkers-onderzoek (op een schaal van 100)	70 (2018) ⁷	In 2020 streven wij naar een score van 71.	Topwerkgever zijn: een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties.	Veranderkracht
Een score van 71 in het medewerkersonderzoek van Great Place to Work.				
Verzuim medewerkers	4,2%	Verzuimpercentage is gelijk aan of lager dan 4,3%.	Het verzuimpercentage is maximaal 4,3% in de komende jaren.	
Verzuimpercentage is gelijk aan of lager dan 4,3%.				
Vrouwen in leidinggevende posities	26,9%	Minimaal 30% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.	In 2024 is minimaal 33% van onze leidinggevendenden vrouw.	
Minimaal 29,3% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.				
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt	101 ⁹	108 leer/werkplekken aanbieden aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gestreefd naar minimaal 83 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. Hierbij wordt gestreefd naar minimaal 58 plaatsen die voldoen aan de Participatiewet ⁸ .				

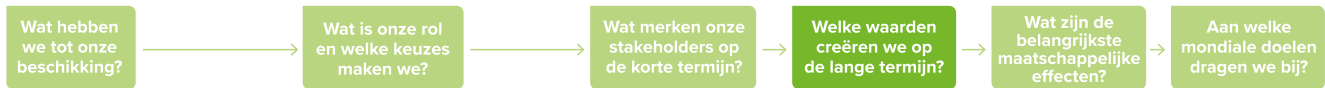
In het online jaarverslag is een toelichting opgenomen met de [definities van de doelstellingen en prestaties](#).

- 1 Als gevolg van herprioritering van het werk, met focus op investeringen in het net en het oplossen van transportbeperkingen, zullen de NES en de SVBM niet verbeteren.
- 2 De uitvalduur elektriciteit wijkt af van de gereguleerde rapportage. In de gereguleerde rapportage worden de storingen in het Hoogspanningsnet (CBL-assets) waarvan Alliander eigenaar is wel meegenomen.
- 3 De doelstelling voor CO₂-uitstoot voor 2019 is herberekend volgens de meest recente emissiefactoren.
- 4 De scope van de KPI is primaire assets: LS- en MS-kabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren en (slimme) elektriciteits- en gasmeters.
- 5 Vanaf 2019 wordt zowel de doelstelling als de score afgerond op hele getallen.
- 6 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.
- 7 In 2019 heeft geen medewerkersonderzoek plaatsgevonden. De focus lag op de strategiemeting en het bespreken van deze uitkomsten met alle medewerkers. Zie ook verderop in dit verslag. Om deze reden in het cijfer van eind 2018 opgenomen. Alliander heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn en start in 2020 opnieuw een medewerkersonderzoek op.
- 8 Vanaf 2019 volgt Alliander de Participatiewet.
- 9 Het aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat uit 64 participatiewetbanen en 37 met een werkervaringsplek.
- 10 In het hoofdstuk risico's is een nadere toelichting opgenomen op de risico's.

De waarde die
we creëren



Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten



De komende jaren is er door de energietransitie heel veel werk te verzetten. De kwaliteit van onze energievoorziening moet daarbij onverminderd hoog blijven tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten: onze netten behoren met 99,99% beschikbaarheid tot de betrouwbaarste ter wereld.

Gerelateerde onderwerpen

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen op het gebied van leveringsbetrouwbaarheid en klantgemak. De gerapporteerde informatie heeft betrekking op een aantal thema's die stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan een SDG:

Gerelateerde materiële thema's

- ① Leveringsbetrouwbaarheid
- ④ Samenwerken aan innovatieve oplossingen
- ⑤ Datagedreven netbeheer
- ⑦ Tevreden klanten
- ⑨ Verandervermogen van de organisatie
- ⑩ Toekomstbestendig netwerk
- ⑬ Toegang tot betaalbare energie

Bijdrage aan SDG



Gerelateerde stakeholdergroepen

Klanten, Aandeelhouders en investeerders

Doelen en resultaten leveringsbetrouwbaarheid

Klantgemak



DOELSTELLING 2019

Klantgemak gemeten door de NES score is hoger dan 50% (consument) en 40% (zakelijke markt).

RESULTAAT 2019
CONSUMENTEN

55%

50% in 2018

RESULTAAT 2019
ZAKELIJK

33%

38% in 2018

Uitvalduur elektriciteit ¹



DOELSTELLING 2019

22 minuten

RESULTAAT 2019

21,9 minuten

30,6 minuten in 2018

Realisatie aanbodplanning slimme meter



DOELSTELLING 2019

585.000 minimaal

RESULTAAT 2019

624.000

644.000 in 2018

Kabelnummers met > 5 storingen



DOELSTELLING 2019

17 maximaal

RESULTAAT 2019

17

17 in 2018

¹ De uitvalduur elektriciteit wijkt af van de gereguleerde rapportage. In de gereguleerde rapportage worden de storingen in het Hoogspanningsnet (CBL-assets) waarvan Alliander eigenaar is wel meegenomen.

Druk op het elektriciteitsnet

De leveringszekerheid van ons elektriciteitsnet was ook in 2019 onveranderd hoog. Desondanks staat de betrouwbaarheid van het net onder druk door de versnelling van de energietransitie, de groei van de economie en het tekort aan technici. Uitbreiding, verzwaring en slimme oplossingen hebben het tekort aan transportcapaciteit op sommige locaties weggenomen, maar het is nog niet genoeg om te kunnen voldoen aan de stijgende vraag naar energie. In Nederland ontstaan sinds 2019 steeds meer knelpunten in het elektriciteitsnet die een belemmering vormen voor de energietransitie en de verdere economische ontwikkeling van Nederland. Het is druk op het elektriciteitsnet door levering, maar ook door teruglevering. Het realiseren van netuitbreidingen is een proces van vele jaren. Dat betekent dat we ook op een andere manier kijken naar de energietransitie door slimme oplossingen en innovaties toe te passen waar dat mogelijk is. In sommige gevallen is het nodig wet- en regelgeving aan te passen, zodat wij innovaties op grotere schaal toe kunnen passen.

Schaarste aan transportcapaciteit

Het werkpakket van netbeheerders neemt snel toe. Zo is de vraag naar de zwaarste aansluitingen, die bijvoorbeeld worden gebruikt voor het aansluiten van grote zonneparken en datacenters, in enkele jaren verzevenvoudigd. Een groot zonnepark legt een claim op het elektriciteitsnet die vergelijkbaar is met een plaats als Weesp. Een datacenter is vergelijkbaar met het dubbele. Om aan de vraag te kunnen blijven voldoen breiden we het elektriciteitsnet op veel plaatsen uit. Dit kost veel tijd, onder meer vanwege lange vergunningstrajecten. We werken met man en macht aan het verzwaren en uitbreiden van ons elektriciteitsnet. Afgelopen jaar hebben we in de operatie meer werk verzet. In combinatie met het tekort aan technici en de groeiende economie lukt het ons echter in een toenemend aantal gevallen niet meer om binnen de termijn waarop de klant dat wenst of de wettelijke termijn van achttien weken klanten aan te sluiten of het net te verzwaren. Ondernemers die meer elektriciteit willen opwekken of afnemen in gebieden waar onvoldoende netcapaciteit is, zullen bovendien in steeds meer gevallen moeten wachten totdat we het net daar hebben verzwared.

Vooruitlopend op de uitbreidingen van het elektriciteitsnet op deze plekken hebben we onderzocht of congestiemanagement – het via marktwerking afstemmen van vraag en aanbod van stroom in een gebied – mogelijk is. In vrijwel alle schaarstegebieden is dat niet mogelijk. Bedrijven in deze gebieden krijgen dan een transportbeperking. Als ze meer elektrisch vermogen willen of meer stroom willen terugleveren, dan moeten ze in principe wachten totdat het net is uitgebreid. De maatregel is nodig om te voorkomen dat stroomkabels te zwaar belast raken en de stroom in een heel gebied uitvalt.

Transportindicaties

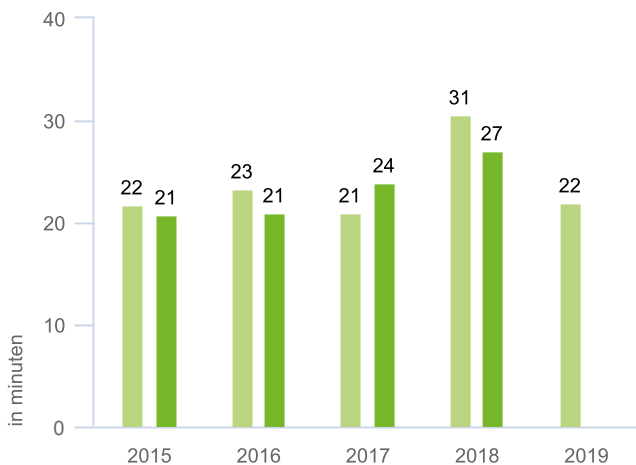
De transportindicatie is na overleg tussen netbeheerders en diverse stakeholders sinds 1 oktober 2019 onderdeel van de aanvraagprocedure voor de subsidieregeling Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE+). Zonder indicatie kan de aanvraag niet in behandeling worden genomen. Dit moet voorkomen dat subsidies voor duurzame opwek terechtkomen in gebieden waar het elektriciteitsnet de komende jaren niet kan voorzien in het benodigde transport. Elektriciteitsproducenten kunnen de indicatie vooraf bij hun netbeheerder ophalen. Een positieve transportindicatie geeft aan dat het elektriciteitsnet voldoende ruimte biedt om de binnen het project opgewekte elektriciteit te transporteren. Gedurende de najaarsronde van de subsidietoekenning kregen we 3.869 aanvragen voor een transportindicatie, vooral voor de aansluiting van zonneparken. In 86,9% van de aanvragen gaven we een positieve indicatie af; dat zijn er 3.361.

Excellent netbeheer

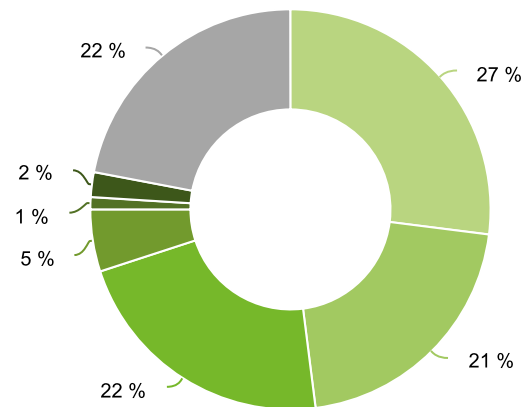
Leveringsbetrouwbaarheid van het elektriciteitsnet

Onze klanten hadden in 2019 gemiddeld 21,9 minuten geen elektriciteit (2018: 30,6 minuten). Dat is een flinke verbetering ten opzichte van vorig jaar, wat vooral te danken is aan het uitblijven van grote storingen (2018: 4). Verder was het aantal storingen in de zomerperiode lager dan vorig jaar. Dit kwam mede doordat we componenten die gevoelig zijn voor aanhoudende warmte met nieuwe digitale hulpmiddelen beter kunnen monitoren; we kunnen dreigende storingen sneller lokaliseren en monteurs beter aansturen. Waar nodig worden componenten preventief vervangen. Opvallend is dat 21% van de storingen wordt veroorzaakt door graafschade door derden. Het aantal kabelnummers in het elektriciteitsnet met meer dan vijf storingen per jaar was met 17 gelijk aan de doelstelling (maximaal 17). Dit is even hoog als in 2018 (17), ondanks de verscherpte aandacht voor herhaalstoringen en slimme technische aanpassingen in het net. Voorbeeld hiervan is een rezap, een elektrische zekering die de storingslocatie kan meten bij een volgende (sluimerende) storing.

Uitvalduur van het elektriciteitsnet en oorzaken



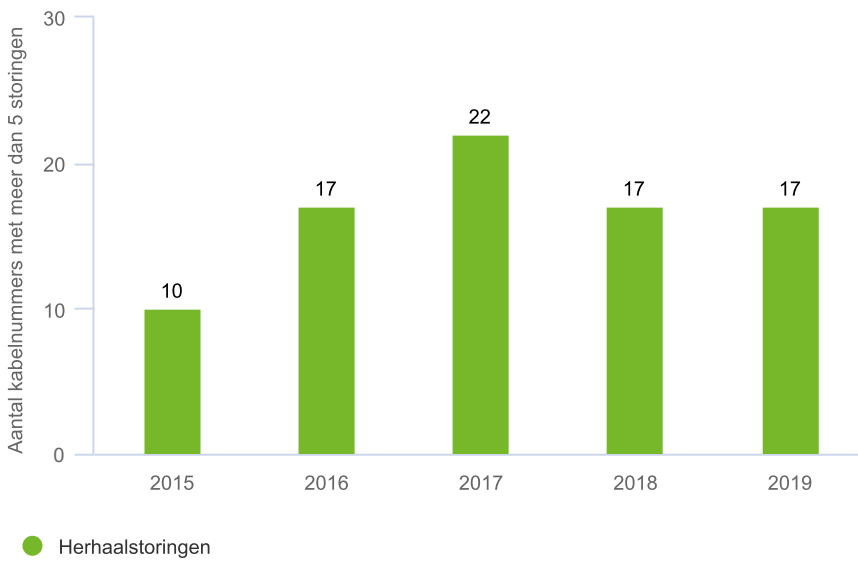
- Liander
- Nederlands gemiddelde



- Veroudering, slijtage: 27%
- Graafwerkzaamheden: 21%
- Inwendig effect: 22%
- Beveiliging: 5%
- Fabrikant: 1%
- Werking van de bodem: 2%
- Overig: 22%

Het Nederlandse gemiddelde over 2019 is nog niet bekend.

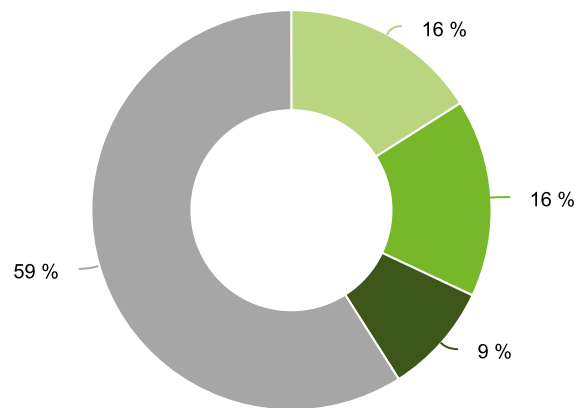
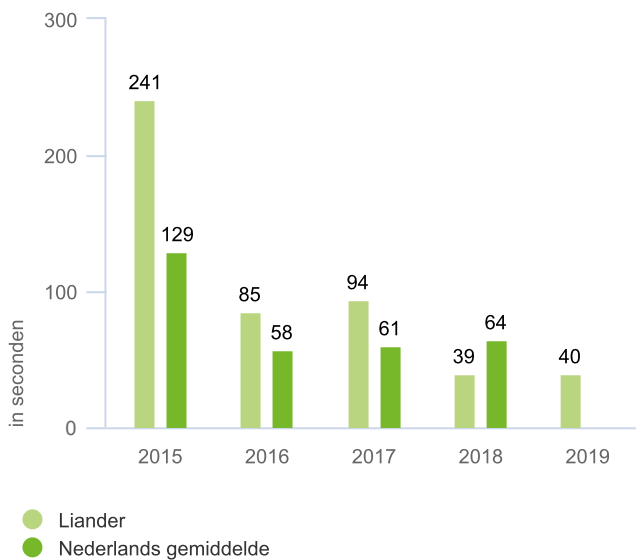
Herhaalstoringen



Leveringsbetrouwbaarheid van het gasnet

Uitval van het gasnet komt relatief weinig voor. Fluctuaties in de uitvalduur van gas worden hoofdzakelijk veroorzaakt door incidentele verstoringen door derden waarbij klanten langdurig gasloos zijn. In november zaten 63 huizen in Doorwerth een tot anderhalve dag zonder gas. Na een waterleidingbreuk kwam water in een beschadigde gasleiding. De gasleidingen werden eerst schoongemaakt en hersteld voordat ze weer in gebruik konden worden genomen.

Uitvalduur van gasnet en oorzaken



Het Nederlandse gemiddelde over 2019 is nog niet bekend.

- Veroudering, corrosie: 16%
- Graafwerkzaamheden: 16%
- Werking van de bodem: 9%
- Overig: 59%

Onderhoud aan infrastructuur

In 2019 hebben we € 1.044 miljoen uitgegeven aan onderhoud, vervanging en aanleg van onze energie-infrastructuur (2018: € 954 miljoen).

Vervanging grijs gietijzer en asbestcement leidingen

Sinds 2009 loopt een grootschalig vervangingsprogramma om de grijs gietijzeren en asbestcement gasleidingen te vervangen. Dit programma loopt nog tot 2040. In 2019 zijn we met de tien gemeenten, waar bijna 70 procent van de betreffende gasleidingen ligt, in gesprek gegaan over versnelling van dit programma tot 2032. Aanleiding hiervoor was een advies van Staatstoezicht op de Mijnen (SodM).

Onze prestaties per regio

Gelderland

De provincie Gelderland beslaat een groot en divers gebied. Er liepen afgelopen jaar diverse grote woningbouwprojecten en we zagen een toenemende vraag naar vermogen op bedrijventerreinen en in de glastuinbouwsector. Ook zagen we een toename van initiatieven rond de opwek van duurzame energie. De impact van al deze ontwikkelingen op het net is groot. We hebben op basis van tientallen gesprekken met tuinders een analyse gemaakt van energiemogelijkheden in de Bommelerwaard en hebben gewerkt aan de aansluiting van initiatieven van duurzame opwek rondom knooppunt Deil. Voor de zoninitiatieven in de Achterhoek hebben we een nieuw schakelstation gebouwd in Laarberg en hebben we gewerkt aan de verzwaring van elektriciteitsverdeelstation Borculo. In Wageningen zijn we in 2019 gestart met het eerste prefab schakelstation. Ondanks innovatieve toepassingen als de flexibiliteitsmarkt en het flexnet in Nijmegen-Noord, zagen we toch dat op een aantal plekken de vraag naar vermogen de beschikbare capaciteit overschrijdt.

Friesland

De snelle groei van met name zonne-energie in Friesland zorgt ervoor dat de elektriciteitsnetwerken steeds zwaarder worden belast. In 2019 werden diverse zonneparken aangesloten, onder meer bij Oosterwolde. We hebben bovendien het besluit genomen om bij een zonnepark in Oosterwolde te starten met een pilotinstallatie die duurzaam geproduceerde elektriciteit gaat omzetten in groene waterstof. Zulke pilots dragen bij aan alternatieve oplossingen om in gebieden waar het druk is op het net het transport van duurzaam opgewekte elektriciteit mogelijk te maken.

Noord-Holland

De provincie Noord-Holland heeft een grote (versnelde) nieuwbouwpoging: datacenters willen zich er vestigen en de glastuinbouw kan niet zonder betrouwbare energielevering. De vraag naar elektriciteit wordt steeds groter, terwijl de capaciteit van het netwerk daarvoor niet toereikend is. Om dit op te vangen werkten we met TenneT aan uitbreiding van het elektriciteitsnet en hebben we in 2019 de onderstations De Weel en Middenmeer gerealiseerd. In het kader van de warmtetransitie zijn in Purmerend de eerste woningen in de proeftuin van het ministerie van Binnenlandse Zaken aardgasvrij gemaakt en startte in Zaanstad het eerste open warmtenet van Nederland. In Haarlemmermeer breidden we het elektriciteitsnet uit om datacenters te kunnen aansluiten. Het leggen van de tweede 50kV-verbinding tussen elektriciteitsverdeelstation Haarlemmermeer en Rozenburg is gestart. Er wordt al sinds 2015 samen met TenneT naar een locatie in de regio gezocht voor een nieuw elektriciteitsverdeelstation Haarlemmermeer. Helaas nog steeds zonder succes.

Amsterdam

Liander en de gemeente Amsterdam werkten in een thematische studie samen aan de energietransitie van de stad. Door de bouw van woningen en datacenters en de elektrificatie van onder andere mobiliteit, verwarming en industrie stijgt het elektriciteitsverbruik de komende jaren snel. De impact daarvan op het net is groot. We plaatsten bovendien vijf intelligente middenspanningsruimtes om in de toekomst storingen sneller te kunnen oplossen. Liander heeft nieuwe netten aangelegd om nieuwbouwwoningen te kunnen aansluiten in onder meer Amsterdam-Noord. Verder werden ruim 250 nieuwe laadpalen aangesloten en namen we een ondergronds gasstation in gebruik. In het kader van Amsterdam Aardgasvrij gingen in de Gentiaanbuurt de eerste huizen van het aardgas af.

Zuid-Holland

In 2019 zijn voorbereidingen gestart voor een flexibiliteitsmarkt in Zuidplaspolder om de drukte op het net zo veel mogelijk te verminderen. Bovendien deed Liander samen met de gemeenten in Holland Rijnland een scenariostudie om inzicht te krijgen in waar en wanneer investeringen in het elektriciteitsnetwerk nodig zijn om de economische ontwikkelingen en de energietransitie te faciliteren. De eerste stappen om te komen tot regionale inpassing van deze netinvesteringen zijn gezet. We maakten een start met oplossingen voor de facilitering van duurzame opwek in Boskoop.

Flevoland

Flevoland kent veel landelijk gebied. Ideaal voor duurzame opwek. Dat vindt al op grote schaal plaats met de vele windmolens. Daarnaast neemt het aantal aanvragen voor zonneparken toe. Dat stelt onze organisatie voor de grote uitdaging om de infrastructuur hiervoor geschikt te maken náást de facilitering van toch al grootschalige opwek van windenergie. Hier is samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en Liander nodig. In 2019 werkten we aan de aansluiting van de zonneparken in Luttelgeest (4 MW) en Almere De Vaart (20 MW).

Toegang tot betaalbare energie

Duizenden huishoudens kunnen hun maandelijkse energierekening niet of nauwelijks betalen. Deze groep wordt mogelijk groter als alle woningen van het aardgas af gaan, concludeert onderzoeksbureau Ecorys. Dat is alarmerend. Als netbeheerder staan we voor de toegankelijkheid en betaalbaarheid van energie voor iedereen. Afgelopen jaar ronden we een proef af met prepaid energie. De pilot is gehouden door Alliander, Stedin, Greenchoice, Vattenfall en de Energiebank om huishoudens meer bewust te maken van hun energieverbruik en extra hulp te bieden om afsluiting en nieuwe schulden te voorkomen. Uit de proef is gebleken dat prepaid energie helpt meer grip te krijgen op energiekosten, te besparen en schulden te voorkomen. Bovendien wordt meer zelfredzaamheid ervaren.

In de winter zijn we altijd terughoudend met afsluiten van energie. Daarbij gaan we verder dan de wet voorschrijft. Die 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 graden blijft. Twijfelgevallen leggen we in het voordeel van de klant uit.

Online campagne helpt contractloze klanten voorkomen

Elk jaar heeft Liander te maken met klanten die wel energie afnemen maar hier niet voor betalen, omdat zij geen energiecontract hebben. Dit ontstaat bijvoorbeeld na een verhuizing. Deze vorm van administratief netverlies kost ons jaarlijks € 16,9 miljoen. Het terugdringen van het aantal contractloze klanten draagt bij aan daling van netverlies en meer klantgemak. We hebben een online campagne gehouden om klanten die verhuizen te informeren over het meeverhuizen van hun energiecontract of het afsluiten van een nieuw contract. In totaal hebben we via sociale media en online advertenties ruim 4,5 miljoen mensen bereikt en werd de video bijna 5 miljoen keer bekeken. Dit betekent dat meer klanten zijn geïnformeerd over dat het belangrijk is om een contract af te sluiten. Het aantal klanten dat op het moment van verhuizen contractloos is, is in de periode van de campagne gedaald van bijna 39% naar 35%. Hierbij spelen seizoensinvloeden ook een rol.

Hoe we werken aan de uitdagingen

Om de betrouwbaarheid van het elektriciteitsnet te kunnen continueren, maken we de knelpunten in netcapaciteit in het elektriciteitsnet inzichtelijk. We doen er alles aan om het net rond de knelpunten uit te breiden, evenals op locaties waar we voorzien dat de vraag in de toekomst gaat toenemen. We zoeken daarnaast naar mogelijkheden om de huidige kabels en installaties nog slimmer te benutten.

Verbeteringen in de uitvoeringsorganisatie

Als gevolg van de toegenomen hoeveelheid werk en het tekort aan technisch personeel hebben we in 2019 binnen onze operationele processen diverse veranderingen doorgevoerd. Dankzij deze aanpassingen kunnen we onze prestaties op het gebied van tijdigheid, productieverhoging en kostenbewust werken verder verbeteren.

Zo is het bijvoorbeeld in 2019 voor de grootverbruikaansluitingen (zoals aanvragen van aansluitingen voor zonneparken) mogelijk geworden de offerte digitaal op te stellen en direct naar de klant te zenden, waar dit eerst veel handmatige stappen en langere doorlooptijd vergde. Ook zorgen aangescherpte werkafspraken en sturing ervoor dat meer projecten op tijd starten, waardoor technische capaciteit beter wordt ingezet en betrouwbaarheid van planningen richting klanten en aannemers wordt vergroot.

Langdurig en integraal uitbesteden

We hebben afgelopen jaar positieve resultaten behaald met het geheel uitbesteden van projecten aan aannemers. Aannemers doen daarbij zelf zowel de voorbereiding als de uitvoering, inclusief het schakelen in de netten. Daardoor kunnen we gezamenlijk meer werk verzetten. In augustus tekende Liander een groot contract met drie aannemers die de komende tien jaar vervangings- en uitbreidingswerkzaamheden gaan doen bij circa 4.500 middenspanningsruimtes in drie regio's. In oktober ondertekende Liander met aannemers een contract van vier jaar voor de werkzaamheden aan de energienetten in Amsterdam. Door werkzaamheden integraal uit te besteden, kunnen onze monteurs zich richten op ander specialistisch werk, het oplossen van storingen en het onderhoud van het elektriciteitsnet. Daarnaast dragen de langdurige contracten eraan bij dat aannemers meer zekerheid hebben over hun werkpakket en meer mensen in dienst kunnen nemen en opleiden, zodat het aantal technici in Nederland gaat toenemen.

Werkplanningen

Tot 2019 planden we ons werk op basis van vaste, gemiddelde normen voor de hoeveelheid tijd die onze activiteiten kosten. We hebben geanalyseerd welke factoren deze normtijden beïnvloeden, bijvoorbeeld of sprake is van vervuilde grond. Door preciezere normen te gebruiken in projecten kunnen we beter en nauwkeuriger plannen. Daardoor kunnen we meer werk verzetten. In 2019 zijn we in de keten voor grootverbruikaansluitingen gestart met besturing aan hand van deze nieuwe normstructuur.

Productie-innovatie

We hebben geëxperimenteerd met productie-innovatie in het uitvoerende proces. Zo ontwikkelen we samen met andere partijen een prefab meterkast. In Wageningen is het eerste prefab schakelstation in gebruik genomen. Deze oplossingen verkorten de montagetijd aanzienlijk en minimaliseren afhankelijkheden in de planning.

Werving, opleiding en behoud

Wat betreft het eigen technisch personeel is fors ingezet op het vergroten van arbeidscapaciteit door te werken aan werving, opleiding en behoud. Denk daarbij aan speciale programma's voor het werven en opleiden van schoolverlaters en statushouders en het behoud van technisch personeel middels retentiemaatregelen en doorgroeipaden. Meer hierover is te lezen in de paragraaf over het opleiden en ontwikkelen van medewerkers.

Slimme innovaties

We kijken voortdurend hoe we het bestaande net met innovatieve oplossingen zo optimaal mogelijk kunnen benutten. Dit betreft onder meer slimme uitbreidingen en technische aanpassingen van het elektriciteitsnet, initiatieven om tot een betere samenwerking te komen tussen sectoren onderling en met ketenpartners en nieuwe energiedragers. Welke maatregel of oplossing gekozen wordt, is afhankelijk van de situatie. Een voorbeeld van technische innovaties zijn cablepooling (het aansluiten van zonneparken en windparken op één kabel) en niet-redundant aansluiten. Redundant vermogen is een soort reservevermogen dat ervoor zorgt dat bij storingen en onderhoud de elektriciteit niet afgeschakeld hoeft te worden. Door gebruik te maken van deze reservecapaciteit op stations, hebben we meer capaciteit in het net. Waterstof is een nieuwe energiedrager waar we in 2019 pilots voor hebben opgezet. We willen we leren wat de grootschalige productie van groene waterstof uit wind- en zonne-energie kan betekenen voor betaalbaar en betrouwbaar netbeheer.

Vergroting slagvaardigheid organisatie

Om onze bijdrage aan de energietransitie te laten slagen, is het essentieel dat Alliander zich richt op het aangaan van de uitdagingen. Het is belangrijk dat we ons slagvaardig organiseren en als één team gedragen. Om te weten of alle medewerkers hetzelfde doel voor Alliander voor ogen hebben, is eind juni een strategiemeting gehouden. Uit deze enquête bleek dat leidinggevenden en medewerkers weten welke uitdagingen Alliander heeft om onze taak waar te blijven maken. We hebben daarnaast gezien dat het mogelijk is nog meer focus aan te brengen in hoe we de uitdagingen als organisatie aangaan, hoe teams bijdragen aan de strategie en welke prioriteiten ze moeten stellen. Bovendien vinden ze dat teams van Alliander nog beter met elkaar kunnen samenwerken aan duidelijke keuzes die we als organisatie maken voor de toekomst van Alliander. Na de enquête voert elk team een gesprek over de koers van Alliander. Voor het creëren van een 'excellente' organisatie wordt een aanpak ontwikkeld.

Organisatie-aanpassingen

Om slagvaardiger en wendbaarder te worden, zijn in 2019 diverse aanpassingen doorgevoerd in organisatie-onderdelen van Alliander. Bijvoorbeeld bij Qirion door met een nieuwe regio-indeling te gaan werken. Ook is de IT-organisatie in 2019 begonnen met een transformatie. Verder werken we met nieuwe methoden die onze wendbaarheid vergroten en blijven we onderzoeken hoe wij onze taken zo goed mogelijk uitvoeren en organiseren.

Digitalisering

Dankzij digitale technologie en innovaties ontstaan nieuwe mogelijkheden om onze netten te beheren. Alliander zet deze in om storingen sneller op te sporen en zelfs te voorkomen, maar ook om gericht te investeren in de netten en klanten data en (self)service aan te bieden. Deze hebben zij nodig om betere energiekeuzes te maken en om energiestromen slimmer te managen, zodat het huidige net beter benut wordt. Verzwaring van het energienet kan op deze manier worden beperkt.

In 2019 is daarom verder gewerkt aan de uitrol van digitale componenten. Dat zijn apparaten die kunnen signaleren en soms schakelen, zoals Smart Cable Guard (SCG), intelligente middenspanningsruimtes (iMSR) en slimme meters. De gegevens uit deze slimme apparaten worden met innovatieve algoritmes en kunstmatige intelligentie omgezet in waardevolle informatie voor klant en medewerker. Hiermee kunnen we ervoor zorgen dat de monteur al in de straat is als de klant een storing meldt, dat storingen voorkomen worden en dat capaciteit van het net maximaal benut wordt.

Omdat sommige klanten een groot aantal aansluitingen tegelijkertijd aanvragen, hebben we een klantinpassingstool ontwikkeld. Daarmee kunnen we bulkaanvragen snel analyseren en berekeningen maken voor de impact op onderstations en het middenspanningsnet.

Minder en kortere storingen

SCG is een systeem dat zwakke plekken in het ondergrondse elektriciteitsnet detecteert en lokaliseert, zo mogelijk nog voordat deze tot een storing leiden. In 2019 zijn hiermee 40 storingen voorkomen en 77 storingen verkort. Eind 2019 hadden we meer dan 900 operationele SCG's in ons net. Dat is meer dan de doelstelling (800). Ook de slimme meter van klanten draagt bij aan het verkorten van de storingsduur. Deze helpt ons bij het lokaliseren van storingen zodat de monteur sneller ter plaatse is en voorkomt dat we klanten technische vragen moeten stellen omdat we die nu zelf al kunnen beantwoorden. Monteurs zijn dit jaar met een app gaan werken die hun ter plaatse informatie geeft die voorheen alleen op kantoor beschikbaar was. Als klanten door een laagspanningsstoring recht hebben op financiële compensatie, dan wordt deze in meer dan 80% van de gevallen automatisch berekend en uitbetaald.

Gericht investeren in de netten

Digitale installaties kunnen traditionele installaties versterken om zo tegen de laagste kosten de storingsduur zo veel mogelijk te verkorten. Er zijn talloze mogelijkheden om digitale met traditionele installaties te combineren. Hiervoor is een optimalisatiemodel gemaakt dat met behulp van algoritmes automatisch het meest kostenefficiënte voorstel doet voor de plaatsing van intelligente middenspanningsruimtes, SCG's en vermogensschakelaars. Dit helpt onze netplanners gerichte investeringsbeslissingen te nemen. Voor wat betreft de iMSR's zijn we in het verslagjaar met 127 plaatsingen boven het geplande aantal van 100 stuks uitgekomen.

Flexibiliteitsmarkt Zuidplaspolder

In navolging van de flexibiliteitsmarkt in Nijmegen-Noord zijn we in Zuidplaspolder gestart met de voorbereidingen voor een flexmarkt. We verwachten hier door de bouw van nieuwe woningen en uitbreiding van bedrijven een tekort aan transportcapaciteit, ofwel congestieproblemen. Samen met TenneT en Stedin bereiden we de realisatie van een nieuw onderstation voor. Het duurt nog enkele jaren voordat het station gereed is. Een van de oplossingen voor de capaciteitsproblemen in de tussentijd is een flexibiliteitsmarkt om vraag en aanbod van elektriciteit op elkaar af te stemmen. Dit kan door het verbruik van elektriciteit te verplaatsen naar een ander moment. Ook kan energie tijdelijk opgeslagen worden voor gebruik tijdens piekmomenten.

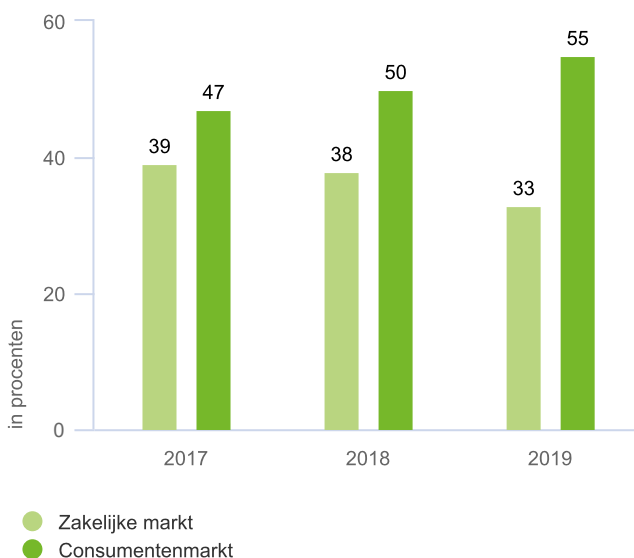
Aanbieding slimme meter

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. Sinds de start van de uitrol van de slimme meter hebben we bij 2,4 miljoen klanten de slimme meter aangeboden. Inmiddels worden meer dan 2 miljoen verzoeken per dag behandeld voor data uit de slimme meter. In 2019 hebben we aan meer dan 600.000 klanten de slimme meter aangeboden en lopen we voor op de planning die is afgegeven aan het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Dit resultaat is behaald ondanks een langdurige productiestop van meters bij een van de twee leveranciers. De productie bij de leverancier is door kwaliteitsissues in het productieproces in oktober 2018 stilgevallen.

Eind 2019 was 107% van de planning voor 2019 gerealiseerd. Op [Alliander.com](https://www.alliander.com) geven wij op maandbasis weer hoe ver wij zijn met de realisatie. Het doel is dat wij in 2020 al onze klanten een slimme meter hebben aangeboden. In 2020 hebben we nog 375.000 adressen te gaan. We verwachten veel onbewoonde panden tegen te komen en woningen waar aanpassing van de meterkast of aansluiting nodig is. De aanbidding van de slimme meter verloopt in nauwe samenwerking met onze partners, zoals aannemers.

Klantgemak

Klantgemak consumenten en zakelijke markt



De tevredenheid van onze klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij ervaren. Direct na afloop van onze werkzaamheden vragen wij klanten om feedback te geven over onze dienstverlening. Met een percentage (de Net Effort Score, NES) maken we zichtbaar hoeveel gemak een klant ervaart. De berekening bestaat uit het saldo van het percentage respondenten dat (zeer) weinig moeite ervaart om geholpen te worden minus het percentage dat (zeer) veel moeite ervaart met onze dienstverlening. 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 op onze website [Alliander.com](https://www.alliander.com) geactualiseerd. De uitdaging om al ons werk te verzetten, de lange wachttijden en het niet altijd kunnen leveren van gewenste capaciteit, zetten het klantgemak onder druk. Desondanks bleven de resultaten redelijk stabiel.

Klantgemak zakelijke klanten

Het cijfer voor klantgemak (NES) kwam voor zakelijke klanten in 2019 uit op 33%, tegenover 38% in 2018. De aansluittermijnen van klanten lopen op, de aanvragen van offertes voor zonopwek en de daarbij behorende terugleveringsverzoeken nemen sterk toe. Tevens zorgt het toenemend aantal transportbeperkingen voor onbegrip. Door de toename van deze verzoeken kunnen deze niet binnen de daarvoor bestemde termijnen worden verwerkt. Klanten geven ook aan dat ze tijdens het uitvoeringsproces en de nazorgfase veel moeite moeten doen om een passend antwoord te krijgen.

Het goed bedienen van zakelijke klanten is een samenspel met vele andere partijen (gemeentes, aannemers, andere zakelijke (markt)partijen) en leidt tot veel maatwerk. De bijbehorende processen worden geoptimaliseerd en gedigitaliseerd. Vanwege het feit dat het werk meer maatwerk is dan standaard liggen er echter minder kansen bij digitalisering.

Klantgemak consumenten

Het cijfer voor klantgemak voor de consumentenmarkt kwam in 2019 uit op 55%. Dit is, ondanks de problemen met de realisatie van het werkpakket, hoger dan in 2018 (50%). De stijging is onder meer het resultaat van de goede bereikbaarheid van ons klantcontactcentrum en de inzet van nieuwe communicatiekanalen. De belangrijkste aandachtspunten in 2019 waren met name de communicatie in de periode tussen het aanvragen en het uitvoeren van de werkzaamheden en de (lange) doorlooptijden. Hier ervaren klanten het grootste ongemak.

Aantal klantvragen sterk gestegen

Het aantal vragen van klanten steeg met 13% ten opzichte van 2018. De omvang van het werkpakket en de energie- en warmtetransitie zorgen ervoor dat klanten meer contact opnemen. Het Klant Contact Centrum kreeg vooral vragen over het aanvraagproces, het voorkomen van afsluiting en informatie over het contractloos proces. Klanten raadplegen de website vooral voor informatie over storingen, aansluitingen en ze bezoeken de contactpagina.

Online klantenservice

De website Liander.nl werd in 2019 2,4 miljoen keer bezocht. De tevredenheid over onze online dienstverlening kwam uit op 34%. De score wordt op maandbasis gemeten en is over het algemeen stijgend. Met name de storingsinformatie wordt gewaardeerd. In 2019 hebben we daarnaast gewerkt aan verbetering van de zelfservice, onder andere voor klanten die verhuizen. We zien dat klanten die verhuizen naar een andere woning niet altijd een contract afsluiten met een energieleverancier. Deze klanten helpen we nu met advies op maat om energielevering te behouden en bieden hen realtime inzicht over de status van de aanvraag van een contract. Overige aanpassingen op Liander.nl:

- Uitbreiding van het storingsoverzicht met onderbreking van levering van elektriciteit vanwege gepland onderhoud. Ook wordt de locatie van de storingen nu op een kaart weergegeven.
- Keuzehulp voor klanten die zich oriënteren op een nieuwe aansluiting. Met een eenmalige verificatie voor deze functie zien klanten welke aansluiting zij hebben en kunnen zij deze vergelijken met een grotere of kleinere aansluiting, inclusief een kostenindicatie.
- Uitbreiding van de webshop van Liander met de mogelijkheid tot het wijzigen van aansluitingen.

Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement



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.

Gerelateerde onderwerpen

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen om onze financiële positie gezond en toekomstvast te houden. De gerapporteerde informatie heeft betrekking op een thema die stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan een SDG:

Gerelateerd materieel thema

©Verantwoord investeringsbeleid



Bijdrage aan SDG



Gerelateerde stakeholdergroepen

Aandeelhouders en Investeerders

Doelen en resultaten kredietwaardigheid

<p>Rating </p> <hr/> <p>DOELSTELLING 2019 Behoud solide A rating profiel</p> <hr/> <p>RESULTAAT 2019 S&P AA-/A-1+/stable outlook Moody's Aa2/P-1/stable outlook</p>	<p>FFO/ Nettoschuld </p> <hr/> <p>DOELSTELLING 2019 > 20,0 %</p> <hr/> <p>RESULTAAT 2019 29,0 %</p> <p>32,2 % in 2018</p>	<p>Rentedekking </p> <hr/> <p>DOELSTELLING 2019 > 3,5</p> <hr/> <p>RESULTAAT 2019 13,3</p> <p>12,9 in 2018</p>
<p>Nettoschuld / (nettoschuld + eigen vermogen) </p> <hr/> <p>DOELSTELLING 2019 < 60,0 %</p> <hr/> <p>RESULTAAT 2019 36,5 %</p> <p>33,8 % in 2018</p>	<p>Solvabiliteit </p> <hr/> <p>DOELSTELLING 2019 > 30,0 %</p> <hr/> <p>RESULTAAT 2019 55,6 %</p> <p>57,3 % in 2018</p>	

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 de 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 de financiering. Zo heeft Alliander eind juni 2019 een nieuwe groene obligatielening uitgegeven. Het was onze tweede Green Bond. Onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid worden gewaardeerd met duurzaamheidsklasse B van rating agency Oekom.

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 2019	31 december 2018
FFO / nettoschuldpositie ¹	> 20%	29,0%	32,2%
Rentedekking ²	> 3,5	13,3	12,9
Nettoschuldpositie / (nettoschuldpositie + eigen vermogen)	< 60%	36,5%	33,8%
Solvabiliteit ³	> 30%	55,6%	57,3%

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 de ratio 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 2019 bedraagt de ratio FFO/nettoschuldpositie 29,0% (ultimo 2018: 32,2%) ten opzichte van een minimum van 20%. De daling is het gevolg van de stijging van de nettoschuld bij een relatief beperkte stijging van het bedrijfsresultaat geschoond voor bijzondere posten.

Per 31 december 2019 is de ratio rentedekking uitgekomen op 13,3 (ultimo 2018: 12,9). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een lichte stijging van het bedrijfsresultaat geschoond voor bijzondere posten. In het financieel beleid van Alliander is geformuleerd dat deze ratio minimaal 3,5 dient te bedragen.

De ratio nettoschuldpositie/(nettoschuldpositie en eigen vermogen) bedraagt per 31 december 2019 36,5% (ultimo 2018: 33,8%). Conform het financieel beleid van Alliander mag deze ratio maximaal 60% bedragen. De stijging wordt met name veroorzaakt door de stijging van de nettoschuldpositie.

De ratio solvabiliteit bedraagt per 31 december 2019 55,6% (ultimo 2018: 57,3%) ten opzichte van een minimum van 30%. De daling ten opzichte van 2018 wordt met name veroorzaakt door de stijging van het balanstotaal.

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 toezichhouders vereiste investeringen of financiële criteria een hoger winstinhoudingspercentage vereisen en tenzij na uitkering van dividend de solvabiliteit lager uitkomt dan 30%. Het voorstel winstbestemming 2019 staat op bladzijde 184 van de jaarrekening.

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 Bijdrage aan mondiale doelen, lichten we dit toe. Het dividend dat wordt uitgekeerd aan aandeelhouders en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden dragen indirect bij aan maatschappelijke doelstellingen. De verdeling en bestemming van deze posten worden 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.

Aandeelhouders

Alle aandelen van Alliander zijn direct in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Een volledig overzicht van alle aandeelhouders staat op 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 2019 zijn 136.794.964 aandelen geplaatst en volgestort. Contacten met aandeelhouders vindt primair plaats tijdens de aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast vinden overleggen plaats 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, 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, investor relations-activiteiten. In dit kader hebben we eind februari 2019 met investeerders in Amsterdam, Frankfurt, Parijs en Londen gesproken over de jaarcijfers 2018. In september 2019 hebben we een conference call gehouden over de halfjaarcijfers. Tijdens beide gelegenheden kwamen diverse onderwerpen ter sprake waaronder de uitgifte van de tweede Green Bond, de grootschalige aanbidding van slimme meters en de impact op Alliander van de uitfasering van aardgas en de opkomst van elektrisch rijden.

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 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.

Bij de Europese Investeringsbank loopt een lening van € 300 miljoen (opgenomen in 2017 en 2018). 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 Alliander eind jaren negentig 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 2019 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 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.

Daarnaast worden onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid gewaardeerd, zoals blijkt uit de B duurzaamheidsklasse gegeven door rating agency Oekom. Het betreft de hoogste rating van de door Oekom beoordeelde bedrijven in de netwerksector.

Fiscaliteit en subsidies

Alliander is als belastingplichtige onderworpen aan diverse belastingen, waarvan de vennootschapsbelasting, de loonbelasting en de BTW de hoofdmoot vormen. Voor het overgrote deel is hierbij de Nederlandse fiscale wetgeving van toepassing. Voor een klein gedeelte, te weten onze activiteiten in Duitsland, gelden de Duitse fiscale regels. In onderstaande tabel staan per land de bedragen per soort belasting vermeld.

Afgedragen in 2019

€ miljoen	Nederland	Duitsland
Vennootschapsbelasting	57	1
Dividendbelasting	23	-
Loonbelasting	170	2
Precarioheffing	148	-
BTW	240	2
Totaal	638	5

Alliander heeft in het verleden met de Belastingdienst een handhavingsconvenant gesloten onder het horizontaal toezicht. Dat betekent onder andere dat bij twijfel over interpretatie van fiscale wet- en regelgeving vooraf constructief en transparant overleg wordt gevoerd met de Belastingdienst (en indien het subsidie betreft met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (hierna RVO)). 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.

Alliander heeft inzake fiscaliteit en subsidies de volgende doelstellingen opgesteld:

- 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 RVO, de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, interne afdelingen als Human Resources, Regulering, Risicomanagement, Juridische Zaken en Internal Audit.
- Voor de grensoverschrijdende activiteiten gelden de fiscale regels rondom transferpricing. Voor onze activiteiten in Alliander AG is in dit kader een transferpricing agreement opgesteld, welke voldoet aan de vigerende regels.

Onze focus ten aanzien van subsidies ligt op regelingen die bedoeld zijn voor grote ondernemingen en niet voor regionale activiteiten. Hierdoor geven wij op regionaal gebied bewust ruimte aan andere bedrijven voor de ontwikkeling van kleinere duurzame initiatieven door gepast in te schrijven op dergelijke subsidieregelingen. In 2019 hebben we een bedrag van € 1 miljoen (2018: € 2 miljoen) aan subsidies ontvangen. In Duitsland hebben we geen subsidies ontvangen.

Financiële resultaten 2019

Financiële stromen binnen Alliander

De inkomsten van Alliander bestaan voor ongeveer 85% uit geregleerde 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 activiteiten van andere niet geregleerde bedrijven. Netbeheerder Liander publiceert zelfstandig een jaarbericht over zijn prestaties in 2019. Dit jaarbericht zal in het tweede kwartaal van 2020 verschijnen.

De belangrijkste uitgaven hebben betrekking op instandhoudingswerkzaamheden voor de elektriciteits- en gasnetten en de operationele kosten ten behoeve van alle overige activiteiten. In 2019 is voor meer dan € 800 miljoen 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 35% 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 financiers. De dividend- en rentebetalingen over 2019 bedragen ongeveer 7% van onze totale uitgaven. Tenslotte betalen we precarioheffingen aan gemeenten en vennootschapsbelasting aan de fiscus. Dit is ongeveer 9% van onze uitgaven.

Kostenbewust en efficiënt werken

Om ook in de toekomst voldoende financiële ruimte te houden om verantwoord te kunnen blijven investeren, zet Alliander in op het verlagen van de kosten. In 2018 is een meerjarig, organisatie-breed kostenbesparingsprogramma gestart, wat in 2019 is gecontinueerd.

Fundament onder het programma is de continue aandacht voor het verhogen van het kostenbewustzijn in de gehele organisatie en het kritisch afwegen welke activiteiten echt nodig zijn om ons werk, met behoud van veiligheid en kwaliteit, te kunnen uitvoeren.

Daarnaast richt het programma zich op het vereenvoudigen en verbeteren van de processen, onder andere door activiteiten te standaardiseren en te digitaliseren. Ook richten wij ons op het aanscherpen van inkoopafspraken en op het verlagen van de indirecte kosten, onder andere door het aanpassen van (interne) beleidsafspraken en het verlagen van de inzet van extern personeel.

Met deze maatregelen is ultimo 2019 ten opzichte van 2017 € 65 miljoen bespaard.

Winst-en-verliesrekening over 2019

Het netto resultaat in 2019 bedraagt € 253 miljoen ten opzichte van € 334 miljoen in 2018. In 2018 was het resultaat na belastingen hoog vanwege de verkoop van Allego. De daarbij behaalde boekwinst van € 105 miljoen is de belangrijkste oorzaak voor het lagere resultaat in 2019.

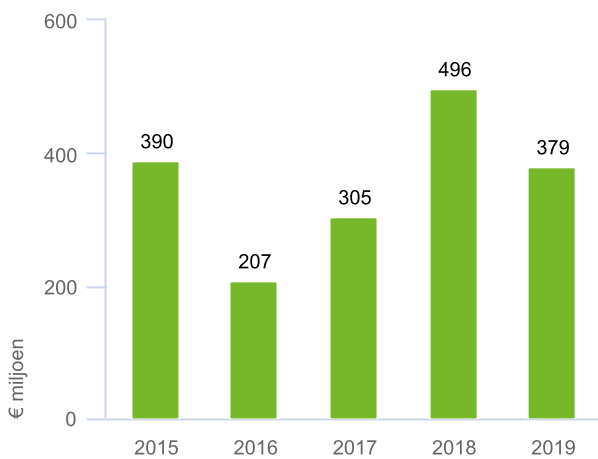
De totale bedrijfskosten over 2019 (€ 1.591 miljoen) zijn bijna € 20 miljoen hoger dan in 2018. Deze stijging is met name het gevolg van de hogere afschrijvingskosten door het hogere investeringsniveau (€ 20 miljoen) en door de hogere kosten (€ 28 miljoen) voor inkoop en uitbesteed werk door het grotere werkpakket dat is gerealiseerd. Aan de andere kant hebben besparingen ertoe geleid dat de kosten voor externe inhuur € 21 miljoen lager zijn dan in 2018.

De belastinglast is € 43 miljoen lager dan in 2018. Deze lagere last wordt verklaard door de wijzigingen in de tarieven voor de vennootschapsbelasting. Deze hebben geleid tot een (incidentele) last van € 29 miljoen in 2018 en een (incidentele) bate van € 9 miljoen in 2019.

Het netto resultaat wordt ieder jaar beïnvloed door bijzondere posten. Deze posten hebben in 2019 een negatieve impact van € 14 miljoen op ons resultaat. Het resultaat exclusief bijzondere posten bedraagt daarmee € 267 miljoen en is hiermee € 6 miljoen hoger dan het vergelijkbare resultaat in 2018. Deze bijzondere posten worden later nader toegelicht.

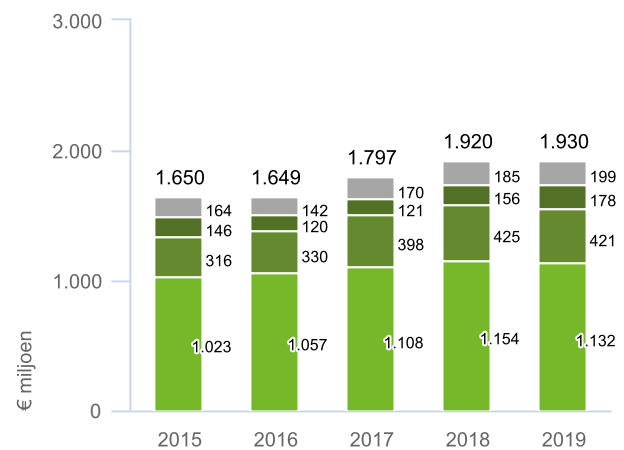
De opvallendste ontwikkelingen in onze resultaten zullen hierna in meer detail worden besproken.

Bedrijfsresultaat



● Bedrijfsresultaat

Netto-omzet



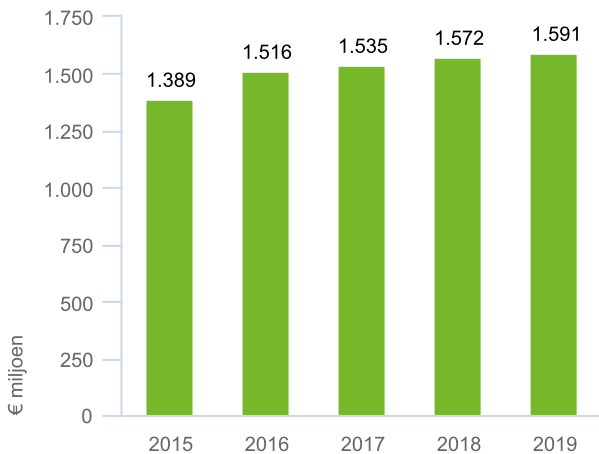
● Overige omzet
 ● Meetdienst
 ● Gas
 ● Elektriciteit

Netto-omzet

De netto-omzet over het boekjaar 2019 is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 10 miljoen van € 1.920 miljoen naar € 1.930 miljoen. De (gereguleerde) omzet elektriciteit en gas dalen met respectievelijk € 22 miljoen en € 4 miljoen. Deze daling wordt veroorzaakt door de lagere (gereguleerde) tarieven. Voor Elektriciteit worden de lagere tarieven deels gecompenseerd door het hogere aantal aansluitingen. Bij de Meetdienst is daarentegen sprake van hogere tarieven hetgeen tot een omzet leidt die € 22 miljoen hoger is dan in 2018.

Naast deze gereguleerde activiteiten heeft Alliander niet-gereguleerde activiteiten bij onder andere Qirion en Kenter. Met deze activiteiten is ten opzichte van 2018 een € 14 miljoen hogere omzet behaald.

Bedrijfskosten



● Bedrijfskosten

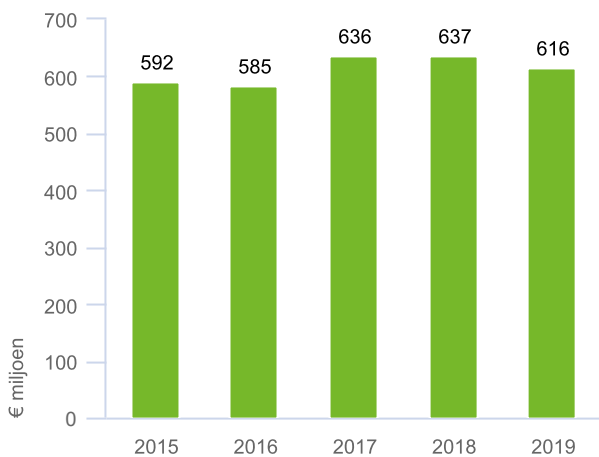
Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten zijn gestegen van € 1.572 miljoen in 2018 naar € 1.591 miljoen in 2019. Dit is een saldo van de volgende oorzaken:

- de kosten van aannemers en materiaalverbruik zijn gestegen met € 20 miljoen als gevolg van het grotere werkpakket dat is gerealiseerd in combinatie met de prijsstijgingen in de markt.
- de stijging van de investeringen leidt ook tot een hogere afschrijvingslast van € 20 miljoen. De totale afschrijvingen zijn € 40 miljoen hoger dan in 2018, waarvan € 20 miljoen een verschuiving is van de overige bedrijfskosten als gevolg van de implementatie van IFRS 16. Voor een nadere toelichting zie pagina 124.
- in vergelijking met 2018 zijn er meer investeringswerkzaamheden uitgevoerd. Ten gevolge hiervan stijgt de geactiveerde productie met € 16 miljoen naar € 257 miljoen.
- de kosten voor ingehuurd personeel zijn € 21 miljoen lager in vergelijking tot 2018 welke het resultaat is van het besparingsprogramma. De kosten van de eigen personeelsformatie zijn op een vergelijkbaar niveau als in 2018.

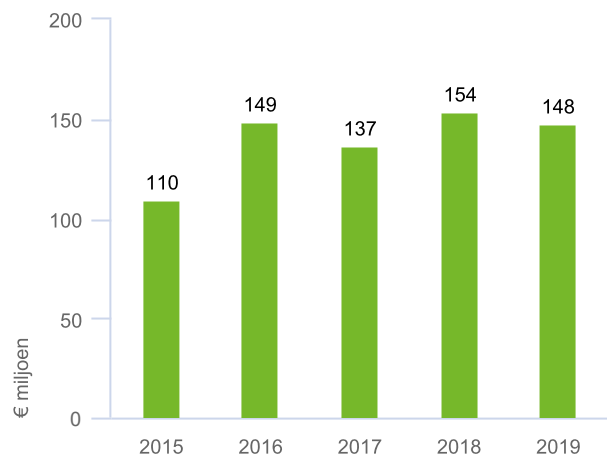
De opvallendste ontwikkelingen in de kosten zullen hierna in meer detail worden besproken.

Personeelskosten (eigen en inhuur)



● Personeelskosten

Precario



● Precario

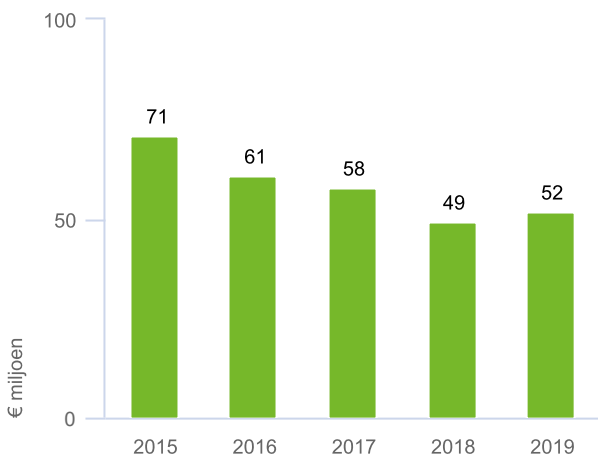
Personeelskosten

Het totaal van de interne en externe personeelskosten is € 21 miljoen lager ten opzichte van 2018. Deze lagere kosten worden voornamelijk gerealiseerd door de lagere inhuur van personeel. Ultimo 2019 is het aantal ingehuurd fte bijna 70 lager dan ultimo 2018. De eigen personeelsformatie is licht gestegen ten opzichte van voorgaand jaar.

Precarioheffingen

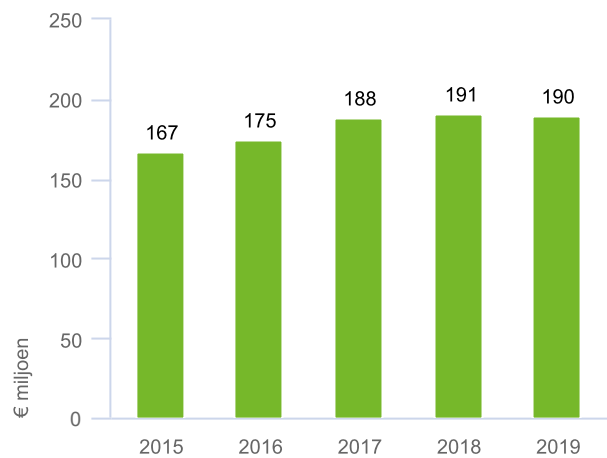
De precarioheffingen zijn ten opzichte van 2018 met € 6 miljoen gedaald naar € 148 miljoen. In voorgaande grafiek is de ontwikkeling van de precarioheffingen van de afgelopen vijf jaar weergegeven. In 2017 zijn de kosten lager geweest als gevolg van vrijgevallen reserveringen in verband met gewonnen rechtszaken. In 2018 is daarentegen sprake van een hogere last doordat enkele gemeenten in het voormalig Enexis-gebied een naheffing over voorgaande jaren hebben opgelegd. Deze naheffing had een deels incidenteel karakter waardoor de kosten in 2019 € 6 miljoen lager zijn dan in 2018.

Kosten netverliezen elektriciteit



● Kosten netverliezen elektriciteit

Kosten transportcapaciteit



● Kosten transportcapaciteit

Kosten netverliezen elektriciteit

De kosten voor netverliezen zijn € 3 miljoen hoger ten opzichte van 2018 en bedragen € 52 miljoen. Deze hogere kosten zijn het gevolg van de hogere tarieven waartegen elektriciteit ingekocht is.

Kosten transportcapaciteit

De kosten voor transportcapaciteit zijn in 2019 nagenoeg gelijk gebleven en bedragen € 190 miljoen (2018: € 191 miljoen). Deze kosten bestaan voornamelijk uit de door TenneT doorbelaste kosten inzake transportcapaciteit.

Afschrijvingen



Afschrijvingen

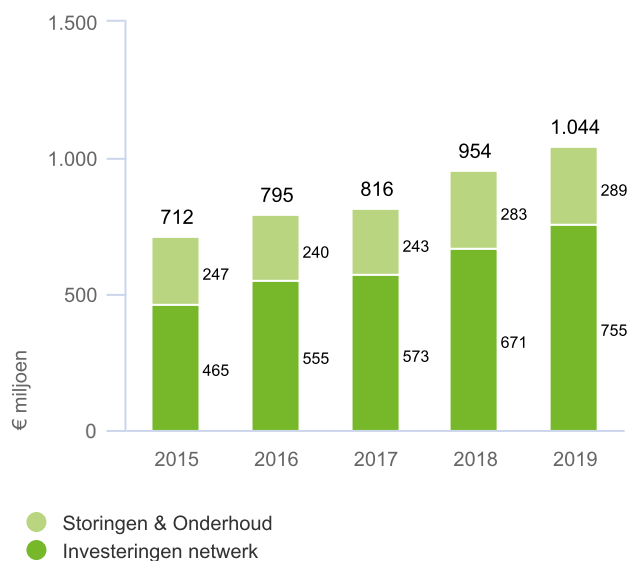
De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 449 miljoen en zijn hiermee met € 40 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar (2018: € 409 miljoen). Deels komt deze stijging door de implementatie van IFRS 16: als gevolg van deze verslaggevingsrichtlijn stijgen de afschrijvingskosten met ongeveer € 20 miljoen. Voor een nadere toelichting zie pagina 124. Daarnaast is in 2019 een pand afgewaardeerd en geclassificeerd als held-for-sale. Dit heeft geleid tot een incidentele last van € 4 miljoen. De rest van de stijging kan met name worden verklaard door het hogere investeringsniveau.

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 onder meer 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.

Investeringen 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 2019 voor investeringen in en onderhoudskosten van het net bedragen € 1.044 miljoen en zijn hiermee met € 90 miljoen gestegen ten opzichte van de uitgaven in 2018 (€ 954 miljoen). De stijging wordt met name veroorzaakt doordat wij meer hebben geïnvesteerd in het netwerk. De onderhoudskosten zijn € 6 miljoen hoger dan in 2018.

Onderhoudskosten van en investeringen in het net



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. In 2019 is ons netto resultaat voor € 14 miljoen negatief beïnvloed door de bijzondere posten. In 2018 was dit € 73 miljoen positief. Dit betekent dat het netto resultaat, geschoond voor deze bijzondere posten, € 6 miljoen hoger is dan in 2018. Onderstaand is een overzicht inclusief toelichting op de bijzondere posten weergegeven.

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Netto-omzet	1.930	1.920	-	-	1.930	1.920
Overige baten	40	148	-	105	40	43
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-1.399	-1.404	-17	-3	-1.382	-1.401
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-449	-409	-6	-	-443	-409
Geactiveerde eigen productie	257	241	-	-	257	241
Bedrijfsresultaat	379	496	-23	102	402	395
Financiële baten/(lasten)	-52	-46	-4	-	-48	-46
Resultaat deelnemingen en joint ventures	1	3	-	-	1	3
Resultaat voor belastingen	328	453	-27	102	355	351
Belastingen	-76	-119	13	-29	-89	-90
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	252	334	-14	73	266	261
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Aandeel van derden in resultaat	1	-	-	-	1	-
Resultaat na belastingen	253	334	-14	73	267	261

Overige baten

(2019: nihil, 2018: € 105 miljoen bate)

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

Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten

(2019: € 17 miljoen last, 2018: € 3 miljoen last)

De bijzondere lasten in 2019 bestaan uit de kosten voor organisatieaanpassingen (€ 9 miljoen) en de kosten voor een voorziening voor verlieslatende contracten in Duitsland van € 8 miljoen. De bijzondere last in 2018 bestaat uit een bate ten gevolge van de impact van wijzigingen in de cao (€ 5 miljoen) en een last van € 8 miljoen als gevolg van organisatieaanpassingen.

Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering

(2019: € 6 miljoen last, 2018: nihil)

De bijzondere lasten in 2019 bestaan uit waardevermindering van activa, waaronder een bedrijfsgebouw (€ 4 miljoen).

Totaal financiële baten/(lasten)

(2019: € 4 miljoen last, 2018: nihil)

De bijzondere lasten in 2019 bestaan uit de afwaardering van een langlopende vordering (€ 4 miljoen) inzake warmteactiviteiten als gevolg van het stoppen van de productie.

Belastingen

(2019: € 13 miljoen bate, 2017: € 29 miljoen last)

De bate in 2019 is het gevolg van de impact van voornoemde bijzondere items op de vennootschapsbelasting (€ 4 miljoen), maar met name ook van de gewijzigde plannen van de regering met betrekking tot de tarieven voor de vennootschapsbelasting. Waar in 2018 sprake was van een verwachte verlaging van het tarief vanaf 2020, is dit in de herziene plannen uitgesteld. De herwaardering van de belastinglatenties leidt tot een bate van € 9 miljoen in 2019, waar in 2018 nog sprake was van een last van € 29 miljoen.

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten								
Externe opbrengsten	1.773	1.772	197	191	-	-	1.970	1.963
Interne opbrengsten	10	10	336	313	-346	-323	-	-
Bedrijfsopbrengsten	1.783	1.782	533	504	-346	-323	1.970	1.963
Bedrijfskosten								
Bedrijfskosten	1.375	1.337	539	555	-346	-323	1.568	1.569
Bedrijfsresultaat	408	445	-6	-51	-	-	402	394

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 2019 zijn ten opzichte van 2018 nagenoeg gelijk gebleven en bedragen € 1.783 miljoen. De bedrijfskosten voor Liander zijn gestegen met € 37 miljoen, met name een gevolg van de hogere kosten voor inkoop en uitbesteed werk als gevolg van het gestegen werkpakket. Het bedrijfsresultaat is hierdoor in vergelijking met 2018 € 37 miljoen lager uitgekomen op € 408 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, Firan, de service-units, de staven en nieuwe activiteiten. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2019 zijn ten opzichte van 2018 gestegen met € 6 miljoen naar € 197 miljoen. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2019 bedraagt € 6 miljoen negatief (2018: € 51 miljoen negatief). Deze verbetering wordt onder andere veroorzaakt door hogere resultaten bij onder andere Qirion en Kenter.

Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2019 opgenomen.

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2019	31 december 2018
Activa		
Vaste activa	8.241	7.790
Vlottende activa	547	555
Activa aangehouden voor verkoop	3	-
Totaal activa	8.791	8.345
Eigen vermogen en verplichtingen		
Totaal eigen vermogen	4.224	4.129
Langlopende verplichtingen	3.768	3.363
Kortlopende verplichtingen	799	853
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	8.791	8.345

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2019 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2018. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

- De vaste activa zijn met € 451 miljoen toegenomen ten opzichte van de stand ultimo 2018. Deze stijging wordt met name verklaard door het hoge investeringsniveau, met name in de netten en meters. Voorts is vanaf 1 januari 2019 IFRS 16 (lease accounting) van toepassing, hetgeen een stijging van de vaste activa tot gevolg heeft van € 63 miljoen;
- Het eigen vermogen is toegenomen met € 95 miljoen door het behaalde resultaat in 2019 (€ 253 miljoen) enerzijds en het uitgekeerde dividend over 2018 (€ 150 miljoen) anderzijds. Voor een overzicht van de mutaties wordt verwezen naar [noot \[12\]](#) van de jaarrekening;
- De stijging van de vaste activa is onder andere gefinancierd door externe leningen;
- Ook is sprake van een toename van de schulden als gevolg van IFRS 16, die ertoe heeft geleid dat de financial leaseverplichting met € 64 miljoen is gestegen. Voor een nadere toelichting zie pagina 125.

Kasstroom

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2019.

€ miljoen	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten	638	638
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-713	-496
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	88	-103
Totaal kasstroom	13	39

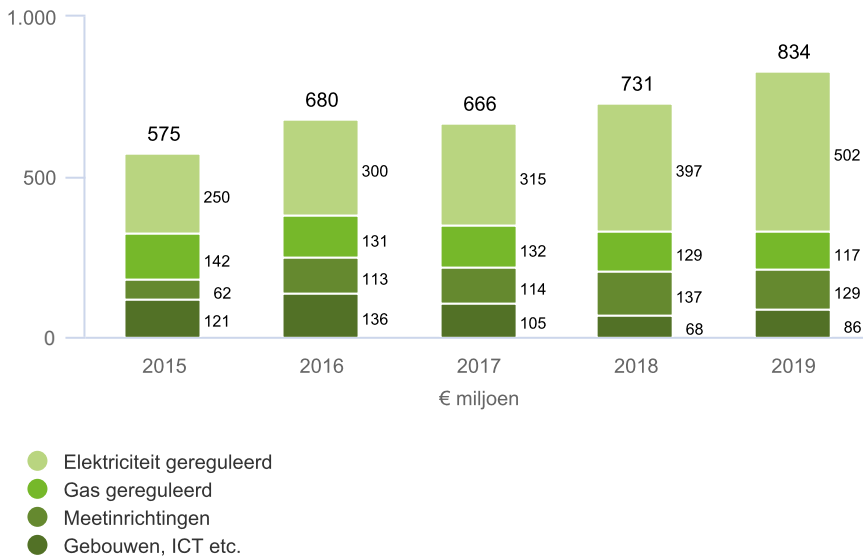
Voor het jaar 2019 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 638 miljoen (2018: € 638 miljoen). In deze kasstroom is ten opzichte van 2018 de lagere betaalde rente in 2019 gecompenseerd door een hoger werkkapitaal.

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2019 € 713 miljoen en is hiermee ruim € 200 miljoen hoger ten opzichte van 2018. Dit heeft twee oorzaken:

1. De toename van de investeringen met € 103 miljoen. Deze worden hieronder toegelicht;
2. De verkoop van Allego in 2018 waardoor de investeringskasstroom in 2018 met € 110 miljoen werd verbeterd.

De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2019 € 124 miljoen en zijn hiermee vergelijkbaar met 2018.

Investerings



Ondanks een daling van de investeringen in de gasnetten, zijn de totale investeringen in de afgelopen vijf jaar gestegen met € 257 miljoen, een stijging van 45%. Dit wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door de toegenomen investeringen in de elektriciteitsnetten als gevolg van de toenemende vraag naar aansluitingen van zonneparken en windmolens. Niet alleen worden nieuwe en zwaardere kabels uitgerold, ook zijn nieuwe elektriciteitsverdeelstations gebouwd en bestaande stations uitgebreid. De investeringen in de gasnetten laten ten opzichte van 2015 een daling zien van 18%, hetgeen grotendeels conform de verwachtingen is. De investeringen in de slimme meters blijven onverminderd op een hoog niveau als gevolg van de grootschalige uitrol. In de categorie Gebouwen, ICT etc. is de laatste twee jaar sprake van een stijging van de investeringen in telecomnetwerken (zowel op het gebied van glasvezelnetwerken als mobiele communicatienetwerken voor dataverkeer). Verder is er in 2019 een toename van de investeringen bij Kenter en bij onze gebouwen als gevolg van renovatiewerkzaamheden. De relatief hoge investeringsbedragen in de jaren 2015-2017 zijn het gevolg van de verbouwing van de panden in Duiven en Bellevue.

Vrije kasstroom

€ miljoen	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten	638	638
Kasstroom uit verkoop Allego	-	110
(Des-)investerings in vaste activa	-837	-731
Bijdrage investeringen van derden	124	126
Vrije kasstroom	-75	142

De vrije kasstroom over het jaar 2019 is uitgekomen op € 75 miljoen negatief ten opzichte van een vrije kasstroom over 2018 van € 142 miljoen positief. In 2018 werd de vrije kasstroom positief beïnvloed door de verkoop van Allego. Daarnaast is sprake van een hoger investeringsniveau in 2019.

Wordt in de vrije kasstroom de dividenduitkering in 2019 van € 150 miljoen en de vergoeding aan de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening meegenomen, dan bedraagt deze kasstroom in 2019 € 233 miljoen negatief (2018: € 29 miljoen positief). Deze negatieve kasstroom is gefinancierd door de uitgifte van kortlopend papier (ECP), hetgeen ook direct een toename betekent van onze nettoschuldpositie.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt over 2019 € 88 miljoen positief (2018: € 103 miljoen negatief). Zonder de dividenduitkering en vergoeding obligatiehouders (totaal € 158 miljoen) is sprake van een financiering van € 246 miljoen (toename nettoschuldpositie).

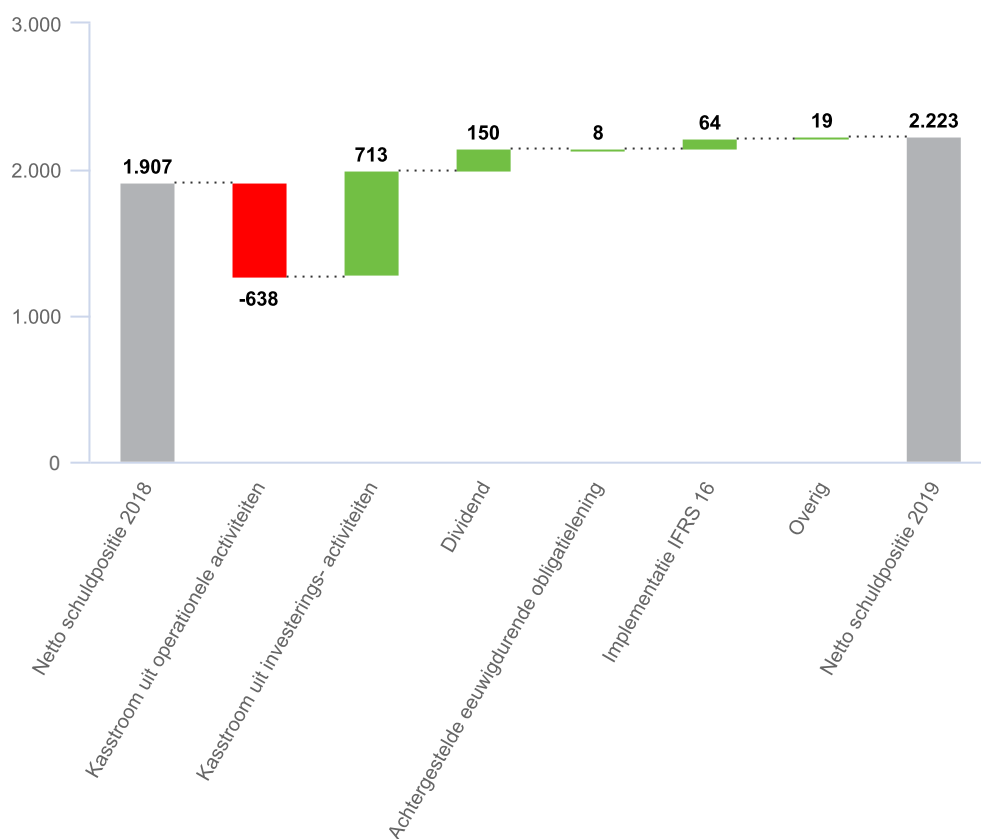
Een onderdeel van de financieringskasstroom is de uitgifte van een groene obligatielening. Eind juni 2019 heeft Alliander een nieuwe groene obligatielening uitgegeven van € 300 miljoen met een looptijd van 13 jaar. Het was de tweede Green Bond. De eerste groene obligaties gaf Alliander uit in 2016. De opbrengst van deze Green Bond wordt volledig gebruikt voor de investering in de slimme meter en dan met name de 'fair meter'. De fair meter is het resultaat van een samenwerking van netbeheerder Liander met partijen uit de sector om de slimme meter te verduurzamen. De lening heeft een coupon van 0,875% en een uitgiftekoers van 98,628%.

Financiële positie

Ontwikkeling schuldpositie

Hieronder is de ontwikkeling van de nettoschuldpositie gedurende het jaar 2019 opgenomen.

Ontwikkeling nettoschuldpositie



De nettoschuldpositie is met ruim € 300 miljoen gestegen en bedraagt € 2.223 miljoen ultimo 2019 (31 december 2018: € 1.907 miljoen). De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn het saldo van de vrije kasstroom (minus € 75 miljoen), de dividenduitkering en vergoeding obligatiehouders in 2019 (€ 158 miljoen) en de autonome toename van de schuldpositie als gevolg van de implementatie van IFRS 16 (€ 64 miljoen). Voor een andere toelichting zie pagina 125.

Nettoschuldpositie

Nettoschuldpositie

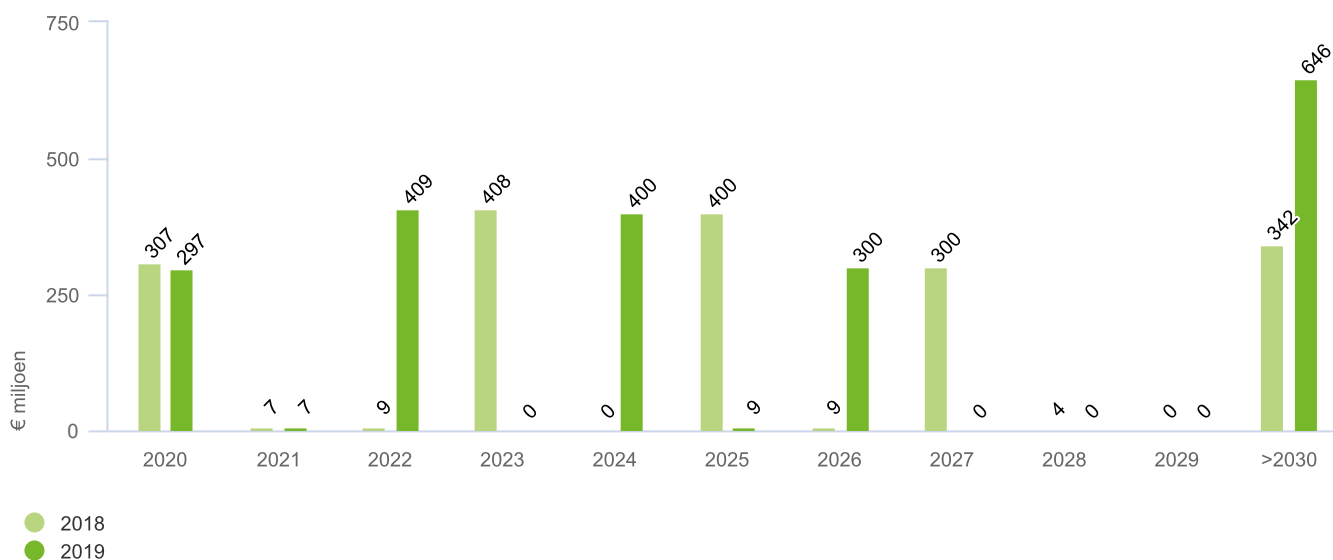
€ miljoen	31 december 2019	31 december 2018
Langlopende financiële verplichtingen	1.765	1.475
Kortlopende financiële verplichtingen	297	321
Verplichtingen uit hoofde van leases	226	159
Brutoschuldpositie	2.288	1.955
Liquide middelen	153	140
Beleggingen die dienen ter dekking van leaseverplichtingen uit hoofde van cross border leases	160	156
Totaal liquide middelen en beleggingen	313	296
Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)	1.975	1.659
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	248	248
Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander	2.223	1.907

Alliander heeft een EMTN-programma van € 3 miljard. Per 31 december 2019 staat voor een boekwaarde van € 1.392 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 2019 staat een bedrag van afgerond € 289 miljoen aan ECP-leningen uit (ultimo 2018: nihil).

Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2018 en 2019 is als volgt:

Aflossingsschema rentedragende leningen



De bedragen in 2022, 2024 en 2026 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhoudersleningen en overige leningen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 8 januari 2020 heeft Alliander Corporate Ventures B.V. een koopovereenkomst (SPA) ondertekend om per dezelfde datum 100% van de aandelen van zowel Twinning Research Network Twente B.V. als TReNT Infrastructuur B.V. aan te kopen van TReNT Holding B.V.

TReNT is een organisatie met 18 medewerkers en heeft in Oost-Nederland een glasvezelnetwerk van ongeveer 1.900 km met daarop aangesloten ongeveer 650 klanten met ruim 2.000 aansluitingen. De jaarlijkse omzet bedraagt ongeveer € 10 miljoen. Met de aankoop van TReNT krijgt Alliander de beschikking over een eigen telecom infrastructuur in het verzorgingsgebied van haar netbeheerder Liander in Oost-Nederland. Alliander heeft als beleid om deze telecom infrastructuur in eigendom te hebben, omdat dit van cruciaal belang is voor het veilig bedienen van de elektriciteits- en gasnetten. In een groot deel van het Liander verzorgingsgebied is dat al zo. In Oost-Nederland wordt dat nu ook het geval.

Aangezien recente financiële informatie over TReNT nog niet beschikbaar is, is ingevolge IFRS 3 de voorlopige Purchase Price Allocation (PPA) nog niet uitgevoerd en de daarmee samenhangende toelichtingen nog niet vermeld. Deze zal op een later moment plaatsvinden.

Vooruitblik 2020

Resultaten

Gegeven het gereguleerde karakter van het merendeel van de bedrijfsactiviteiten van Alliander, de huidige reguleringsmethodiek, de tariefontwikkeling in 2020 maar ook de stijging van de tarieven van TenneT in 2020, verwacht Alliander in 2020 ten opzichte van 2019 een lager bedrijfsresultaat (onverwachte en eenmalige ontwikkelingen uitgesloten).

Investeringen

De bruto-investeringen ten behoeve van vooral vervanging en uitbreiding van de netwerken, maar ook de aan de energietransitie gerelateerde investeringen en investeringen in IT, bedragen in 2020 naar verwachting gezamenlijk meer dan € 800 miljoen. Het werkpakket van Alliander blijft fors groeien, met name omdat zowel huishoudens als bedrijven steeds meer elektriciteit gaan verbruiken of duurzaam opgewekte stroom willen terugleveren aan het net. Deze investeringen zijn nodig voor een duurzame en betrouwbare energievoorziening. De energietransitie blijft zich versnellen en dit brengt veel extra werk met zich mee. Door de snelgroeiende vraag van onder meer zonneparken, datacenters en andere snel ontwikkelende energie-intensieve sectoren, zoals glastuinbouw, raakt het elektriciteitsnet op steeds meer plekken vol. De verwachte investeringen worden gedaan in regio's waar door de economische groei en de energietransitie een extra vraag naar capaciteit is.

Kasstromen

Het hogere investeringsniveau in combinatie met het verwachte lagere bedrijfsresultaat, leidt naar verwachting tot een negatieve vrije kasstroom in 2020. Dit, in combinatie met het dividend dat in 2020 uitgekeerd zal worden over het resultaat van 2019, zal evenals in 2019 leiden tot een financieringsbehoefte voor Alliander.

Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering



De verduurzaming van de energievoorziening in ons verzorgingsgebied is in volle gang. De toename van de vraag naar elektriciteit en de snelle opkomst van grootschalige teruglevering zorgen ervoor dat het druk is op het elektriciteitsnet. Dit leidt tot knelpunten. Die kunnen we niet alleen oplossen. Daarvoor is vroegtijdige samenwerking tussen alle partijen en een planmatige aanpak nodig. We werken mee aan de Regionale Energiestrategieën (RES) die voortvloeien uit het Klimaatakkoord. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door aandacht te geven aan de verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering.

Gerelateerde onderwerpen

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen op het gebied van duurzaamheid van de energievoorziening en onze eigen bedrijfsvoering. De gerapporteerde informatie heeft betrekking op een aantal thema's die stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan SDG's:

Gerelateerde materiële thema's

- ③ Stimuleren duurzame energieopwekking
- ④ Samenwerken aan innovatieve oplossingen
- ⑧ Verantwoord investeringsbeleid
- ⑩ Toekomstbestendig netwerk
- ⑪ Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten
- ⑮ Toegang tot betaalbare energie

Bijdrage aan SDG's



Gerelateerde stakeholdergroepen

Klanten, Aandeelhouders en Investeerders

Doelen en resultaten duurzame bedrijfsvoering

CO₂-uitstoot eigen bedrijfsvoering ¹



DOELSTELLING 2019

271 kton max

RESULTAAT 2019

264 kton

288 kton in 2018

Circulariteit ²



DOELSTELLING 2019

25 %

RESULTAAT 2019 ³

30 %

16,5 % in 2018

- 1 De doelstelling voor CO₂-uitstoot voor 2019 is herberekend volgens de meest recente emissiefactoren.
- 2 De scope van de KPI is primaire assets: LS- en MS-kabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren en (slimme) elektriciteits- en gasmeters.
- 3 Vanaf 2019 wordt zowel de doelstelling als de score afgerond op hele getallen.

Ondersteuning van klanten bij het maken van keuzes

We maken het voor klanten mogelijk om energiekeuzes te maken die goed zijn voor hun eigen situatie, maar ook voor de totale energievoorziening. Het zou voor klanten aantrekkelijk moeten zijn om energie te gebruiken als er veel aanbod is, energie terug te leveren als de vraag naar energie hoog is en het energienet zo min mogelijk te belasten als er te veel drukte op ontstaat. We zorgen voor de verbinding tussen vraag en aanbod en denken mee welke keuzes maatschappelijk gezien het beste zijn op weg naar het nieuwe energiesysteem. Daarbij valt te denken aan flexibel omgaan met vraag en aanbod van energie, mogelijkheden voor slim laden van auto's, technische innovatie en waterstofpilots. De lokale duurzame energievoorziening moet integraal ontworpen worden. Vanuit onze wettelijke verantwoordelijkheid voor het transport van elektriciteit en gas en onze kennis en kunde daarover, kunnen wij hier een grote bijdrage aan leveren. Hiervoor werken we samen met andere partijen, binnen en buiten de energiesector.

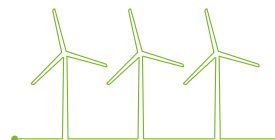
Voortgang energietransitie in ons verzorgingsgebied



Opgesteld vermogen
zonne-energie

2.222 MW

1.501 MW in 2018



Opgesteld vermogen
windenergie

1.321 MW

1.246 MW in 2018



Ingevoerde hoeveelheid
groen gas

41,4 miljoen m³

33,0 miljoen m³ in
2018



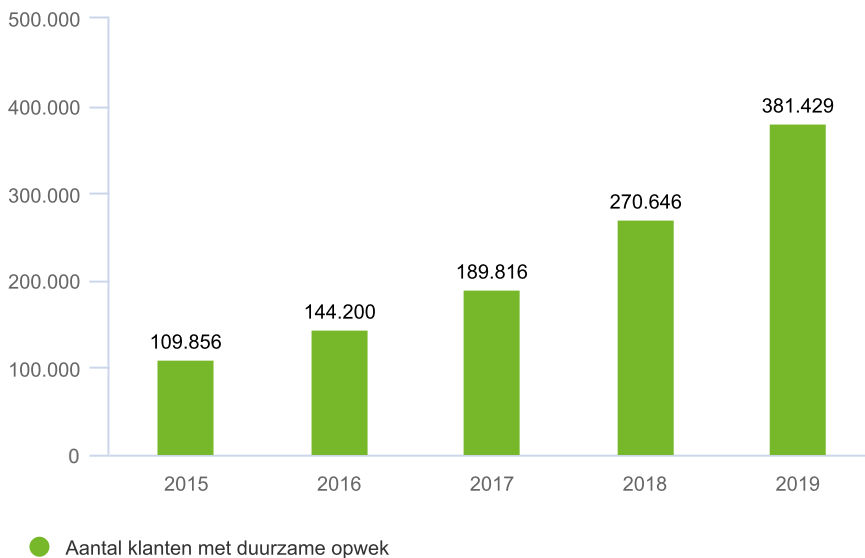
Aantal publieke laadpalen

6.066

4.354 in 2018

Stijging van het aantal klanten met duurzame opwek

In een toenemend tempo sluiten we laadpalen, windmolen- en zonneparken aan op het elektriciteitsnet. Ook producenten van groen gas kloppen steeds vaker bij ons aan voor aansluitingen om hun duurzame gas te kunnen invoeden op het aardgasnet. Ook in 2019 zagen we een toename van het aantal geregistreerde aansluitingen met een actieve terugleverinstallatie in ons verzorgingsgebied, van 271.000 naar circa 381.000 (+37%).



Overgang naar een duurzame warmtevoorziening

De overgang naar een nieuwe, duurzame warmtevoorziening is een grote en complexe opgave die alle circa 1.000 wijken raakt binnen de 145 gemeenten in ons verzorgingsgebied. Alle gemeenten moeten in 2020 een plan maken waarin staat hoe ze per wijk planmatig van het aardgas af gaan. Bij het ontwerpen van de oplossing, zet Alliander kennis over en ervaring met energienetten in om suboptimale keuzes en onnodige maatschappelijke kosten te voorkomen. Samen met landelijke, regionale en lokale partners en initiatieven zoeken we steeds naar de beste oplossing voor de specifieke situatie.

Nieuwe open netten

Alliander ziet warmtenetten als een van de oplossingen voor de warmtetransitie. Daarmee maken we optimaal gebruik van het potentieel van bijvoorbeeld biomassa, collectieve warmte- en koudeopslag, aquathermie, aardwarmte en restwarmte uit datacenters. In 2019 hebben we stappen gezet in de realisatie van de warmtenetten, onder meer in gemeenten in Noord-Holland, Gelderland en Overijssel. We werken samen met initiatieven zoals Stichting Warmtenetwerk en WarmingUP aan kennisontwikkeling.

Warmtenet Zaanstad-Oost

In december 2019 is het eerste open warmtenet van Nederland - in Zaanstad-Oost - gestart met warmtelevering. Het net is gerealiseerd door Warmtenetwerk Zaanstad B.V. en benut restwarmte van verschillende bronnen, waaronder een nieuwe lokale biomassacentrale. Voor Zaanstad-Oost is een warmteplan opgesteld dat de ontwikkeling van een duurzaam warmtenet kan ondersteunen.

Verduurzaming van de warmtenetten in Amsterdam

We verkenden met de gemeente, woningcorporaties, energieleveranciers en waterbedrijven de mogelijkheden om 2.000 woningen in Nieuw-West aardgasvrij te maken met behulp van een warmtenet waarop verschillende bronnen zijn aangesloten. In de wijk Buiksloterham wordt een warmtenet gerealiseerd met warmte-koudeopslag. Voor elke wijk kijken we samen met partners en bewoners welke oplossingen het beste passen bij de wensen, behoeften en mogelijkheden in de buurt. Aandacht is er voor netten die gebruikmaken van bijvoorbeeld warmte uit oppervlaktewater en rioleringen. In de wijken Middenmeer en Amstel III zijn plannen in de maak om toekomstige warmtenetten te voorzien van restwarmte uit nabijgelegen datacenters.

Warmtenet Twente

In Hengelo is de Decentrale Energiecentrale in gebruik genomen voor energielevering aan het ROC van Twente en ruim 500 woningen in Hengelo. De energiecentrale benut de restwarmte uit zoutwinning van Nouryon. De ambitie is om in de toekomst 5.000 woningen en 500.000 vierkante meter bedrijfsruimten te voorzien van industriële restwarmte uit de regio.

Vorbereidingen op nieuwe netten

In samenwerking met lokale partners zoals gemeenten en woningcorporaties verkent Firan op verschillende locaties in Nederland verdere mogelijkheden voor duurzame warmteoplossingen. Dat resulteerde in 2019 in diverse nieuwe onderzoeken en samenwerkingsverbanden in onder meer de gemeenten Lingewaard, Wageningen en Arnhem.

Tweede ronde proeftuinen aangekondigd

In 27 Nederlandse gemeenten wordt proefgedraaid met het aardgasvrij maken van een wijk. Zij kregen een bijdrage van het Rijk om bestaande woningen en gebouwen via een wijkgerichte aanpak ('proeftuinen') aardgasvrij te maken, of ervoor te zorgen dat ze klaar zijn om aardgasvrij te worden. In ons verzorgingsgebied gaat het om wijken in Amsterdam, Katwijk, Nijmegen, Noordoostpolder, Purmerend, Vlieland en Wageningen. De proeftuinen maken duidelijk wat er komt kijken bij een geleidelijke overstap van aardgas naar een duurzaam alternatief. Om meer gemeenten de gelegenheid te geven ervaring op te doen, is de tweede ronde voor het aanvragen van een proeftuin in december 2019 van start gegaan.

Pilots met waterstof

Bij Alliander zien we de potentie van duurzaam opgewekte waterstof. We houden er rekening mee dat het onderdeel wordt van de energievoorziening van de toekomst. Daarom willen we nu al leren wat de grootschalige productie van waterstof uit wind- en zonne-energie kan betekenen voor betaalbaar en betrouwbaar netbeheer. Na de zomer zijn we gestart met de voorbereiding van pilots om samen met partners te leren wat het gebruik van waterstof in de praktijk betekent. Zo gaan we in Lochem woningen voorzien van waterstof in plaats van aardgas. Ook starten we in Gelderland met een pilot op een bedrijventerrein voor lokale opwek van groene waterstof. In het Noord-Hollandse Oterleek starten we een pilot waarbij partners duurzaam opgewekte stroom bij een onderstation omzetten in waterstof. In het Friese Oosterwolde wordt hetzelfde gedaan bij een zonnepark. Dat kan een oplossing zijn bij drukte op het net. Opgewekte energie kan worden opgeslagen als waterstof en later worden omgezet in elektriciteit. Op die manier hoeft niet alle elektriciteit naar het elektriciteitsnet te worden geleid.

Planmatigheid van de energietransitie

De omschakeling naar de duurzame energievoorziening moet in 2050 voltooid zijn. Voor Alliander is het belangrijk om ver vooruit te kijken, zodat we weten wat waar en wanneer verandert in de energievoorziening om de infrastructuur op tijd geschikt te maken. Dat betekent methodisch te werk gaan, prioriteiten stellen en veel voorkomende taken (zoals wijkanalyses en het delen van data en informatie) automatiseren. We werken vroegtijdig met andere partijen samen om de energietransitie te faciliteren. Die samenwerking mondde in 2019 onder meer uit in het Klimaatakkoord, themastudies en de ontwikkeling van Regionale Energiestrategieën.

Klimaatakkoord

Het Klimaatakkoord moet leiden tot 49% minder CO₂-uitstoot in Nederland in 2030 ten opzichte van 1990. Netbeheerders namen deel aan de klimaatafafsels Elektriciteit en Gebouwde Omgeving. Doel is dat deze sectoren in 2030 samen ongeveer 24 megaton minder CO₂ uitstoten. In het Klimaatakkoord zijn daarom op voorstel van de netbeheerders afspraken opgenomen over anticiperende netuitbreidingen, de hervorming van het aansluitkader en het tijdig betrekken van de netbeheerders in de vergunningverlening van duurzame opwek. Ook het voorkomen van overbelasting van netten en het stellen van eisen aan de sturingsmogelijkheden van apparaten blijven aandachtspunten voor de netbeheerders. Het is van belang dat deze voorstellen worden overgenomen in wet- en regelgeving om de kosten voor de energietransitie zo laag mogelijk te houden. Het beter voorspellen van ontwikkelingen en het slimmer gebruiken van het bestaande energienet kan onnodige netinvesteringen voorkomen. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar het verzwaren van het elektriciteitsnet, maar ook naar de manier waarop we in de toekomst elektriciteit willen combineren met duurzame gassen, zoals biogas en waterstof. Van de wijkgerichte aanpak in de gebouwde omgeving verwachten de netbeheerders eveneens veel, onder meer omdat dit de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van de werkzaamheden verhoogt.

Meer overzicht nodig

Nu de energietransitie in volle gang is, ontstaan er knelpunten die zowel een belemmering kunnen vormen voor de energietransitie als de verdere economische ontwikkeling van Nederland. Het realiseren van netuitbreidingen is een proces van vele jaren. Voor netbeheerders is het vandaag dus al 2030 en overmorgen 2050. Dit betekent dat we op een heel andere manier moeten gaan kijken naar de energietransitie. Er is op nationaal, regionaal en lokaal niveau overzicht nodig van de benodigde infrastructuur. Van daaruit is er behoefte aan regie en coördinatie op de transitie, zodat we keuzes maken op basis van prioriteiten en volgorde van het werk zodat naast tijdige vergunningverlening ook de schaarse technici daar ingezet worden waar ze het hardst nodig zijn. Zo kunnen we tijdig de infrastructuur creëren die Nederland nodig heeft voor een klimaatneutrale energievoorziening.

Regionale Energiestrategieën

In Regionale Energie Strategieën (RES) worden nationale afspraken uit het Klimaatakkoord in de praktijk gebracht. Dit gebeurt in een programma van dertig regio's. In de RES werken overheden met ons, maatschappelijke partners, het bedrijfsleven en waar mogelijk bewoners regionaal gedragen keuzes uit. Focus van de RES ligt op inpassing van duurzame opwek, warmtetransitie en opslag- en energie-infrastructuur. In 2020 moeten alle provincies en gemeenten een RES klaar hebben, uitmondend in warmtetransitieviesies per gemeente. Alliander kan met zijn kennis en ervaring een cruciale rol spelen. In de twaalf RES-regio's in ons verzorgingsgebied draaien we mee in stuur- en werkgroepen. We hebben samen met andere netbeheerders een basisdocument over energie-infrastructuur ontwikkeld dat uitlegt hoe het energiesysteem werkt. Voor onze regio's hebben we kaarten gemaakt met de capaciteit op het netwerk. Met andere netbeheerders hebben we een werkproces ontwikkeld waarmee we de netimpact van regionale ontwikkelingen kunnen duiden. De netbeheerders verwachten veel van deze aanpak, onder meer omdat dit de beheersbaarheid en voorspelbaarheid van de werkzaamheden verhoogt. Het is daarom belangrijk dat per gemeente langjarig vooruitgekeken wordt.

Betere energiekeuzes door nieuwe applicatie

Vooruitlopend op de RES hebben we in 2019 een RES-rekenmodule gebouwd, die de plannen van gemeenten snel kan vertalen naar belasting op onze netten en de kosten daarvan, en die alternatieven kan bepalen om maatschappelijke kosten te minimaliseren. Het is van groot belang vroegtijdig op de hoogte te zijn van klantwensen. Hiervoor hebben we 'Inzicht in Omgeving' ontwikkeld: een applicatie waarin toekomstige klantvragen gevisualiseerd en gedeeld kunnen worden. Dit varieert van woningbouw tot zonneparken, van ambities tot concrete projecten, om zo ver mogelijk vooruit prognoses te maken van de belastingen op onze netten. Die prognoses kunnen we gebruiken voor onze langetermijninvesteringsbeslissingen.

Systeemstudies

Veel steden staan voor een grote uitdaging. Hoeveel elektrische auto's komen erbij, welke buurten gaan als eerste van het aardgas af en wat is realistisch voor de groei van het aantal zonnepanelen? Wij helpen gemeenten en provincies met het scheppen van overzicht in deze vraagstukken door overall systeemstudies te doen en grip te krijgen op ontwikkelingen. We hebben bijvoorbeeld samen met de gemeente Amsterdam een studie gedaan naar de groeiende steden en energietransitie om zo de impact op het elektriciteitsnet zo goed mogelijk te voorspellen. Voor de provincie Noord-Holland hebben we samen met partners eveneens een systeemstudie uitgevoerd waarin de hele energieketen in de provincie tegen het licht is gehouden. Deze studie is niet alleen de basis voor de verdere uitwerking van de RES, maar heeft ook samen met een themastudie model gestaan voor de werkwijze van de netbeheerders om de netimpact van de RES te kunnen duiden. Onze intentie is om ook in andere regio's vergelijkbare studies te doen.



Edward Stigter, gedeputeerde Klimaat & Energie gaat in op de systeemstudie die in Noord-Holland is uitgevoerd naar aanleiding van de drukte op het net en transportindicaties. De studie heeft de knelpunten op het snel drukker wordende Noord-Hollandse elektriciteitsnet en mogelijke oplossingsrichtingen in kaart gebracht. [Bekijk het video-interview.](#)

Aanpassing van wetgeving

Voor Alliander is passende wetgeving met het oog op de realisatie van de energietransitie erg belangrijk. Een netwerkbedrijf wordt namelijk sterk gereguleerd door wet- en regelgeving. Deze wetten en regels stammen echter nog uit de tijd vóór de energietransitie toen er nauwelijks sprake was van decentrale duurzame opwek van energie. Alliander is met de relevante stakeholders in overleg om de afspraken uit het Klimaatakkoord nader uit te werken in wet- en regelgeving. Deze uitwerking vindt plaats in diverse wetstrajecten, waaronder de Energiewet, de Warmtewet 2.0 en de Omgevingswet met de Nationale Omgevingsvisie. Naast deze wetstrajecten is er ook een verscheidenheid aan trajecten en programma's van de nationale en de regionale overheden om de overgang naar een duurzaam energiesysteem te faciliteren. Dit omvat onder andere de RES, het Programma Aardgasvrije Wijken, de Nationale Agenda Laadinfrastructuur en de Taskforce Infrastructuur. Hoewel dit losse programma's zijn, is het van belang de impact van deze programma's op de energie-infrastructuur integraal te bekijken. We zetten erop in dat netbeheerders kunnen blijven zorgen dat onze energievoorziening betaalbaar, betrouwbaar en voor iedereen toegankelijk blijft.

Aanpassingen wetten en regels rondom elektriciteit

Voor optimaal gebruik van ons elektriciteitsnet zijn op korte termijn onder meer aanpassingen nodig in de Elektriciteitswet 1998. Alliander is tevreden met de in 2019 afgesproken transportindicatie voor projecten die een SDE+ aanvraag indienen. Door de transportindicatie neemt de slagingskans van projecten met afgegeven SDE+ toe en wordt voorkomen dat subsidiegeld vastzit in projecten die door een tekort aan netcapaciteit niet gerealiseerd kunnen worden.

De transportindicatie maakt onderdeel uit van een pakket aan maatregelen om te zorgen voor voldoende capaciteit voor duurzaam opgewekte energie op het net. Daarvoor is nodig dat er concrete en integrale energieplannen worden gemaakt, dat netbeheerders de ruimte krijgen om proactief investeringen te doen, een verduidelijking van het principe van de volgorde waarin we klanten aansluiten, aanpassing van de wettelijke aansluittermijn, mogelijkheden om met flexibiliteit in het net capaciteitsproblemen op te lossen en in noodgevallen zelfs klanten af te mogen schakelen.

Aanpassingen wetten en regels rondom gas

Wanneer gebruik van aardgas met een wijkgerichte aanpak voor een hele wijk wordt afgebouwd, leidt dit tot de laagste maatschappelijke kosten. Daarvoor is het nodig dat gemeenten een einddatum kunnen stellen voor het gebruik van aardgas in een wijk. Ook voor het daadwerkelijk kunnen afsluiten van gebouwen is aanpassing nodig van wet- en regelgeving, zodat kosten niet onevenredig terecht komen bij de achterblijvende klanten op het gasnet. Verder zijn er afspraken nodig over vergoeding van kosten die netbeheerders maken voor het verwijderen, aanpassen of vervroegd afschrijven van bestaande gasnetten.

Nieuwe infrastructuur

De energietransitie leidt tot nieuwe energie-infrastructuren. Warmtenetten worden bijvoorbeeld onderdeel van de vitale energie-infrastructuur. De aanleg van nieuwe warmtenetten in de openbare ruimte wordt daarmee een publieke aangelegenheid. Gemeenten en bewoners moeten, net als bij het elektriciteits- en gasnet, kunnen rekenen op een publieke partij voor de aanleg en het beheer van de lokale warmte-infrastructuur. Voor een goede participatie van Alliander in de grootschalige uitrol van warmtenetten én in waterstofnetten is eveneens aanpassing nodig van wet- en regelgeving.

Duurzame bedrijfsvoering

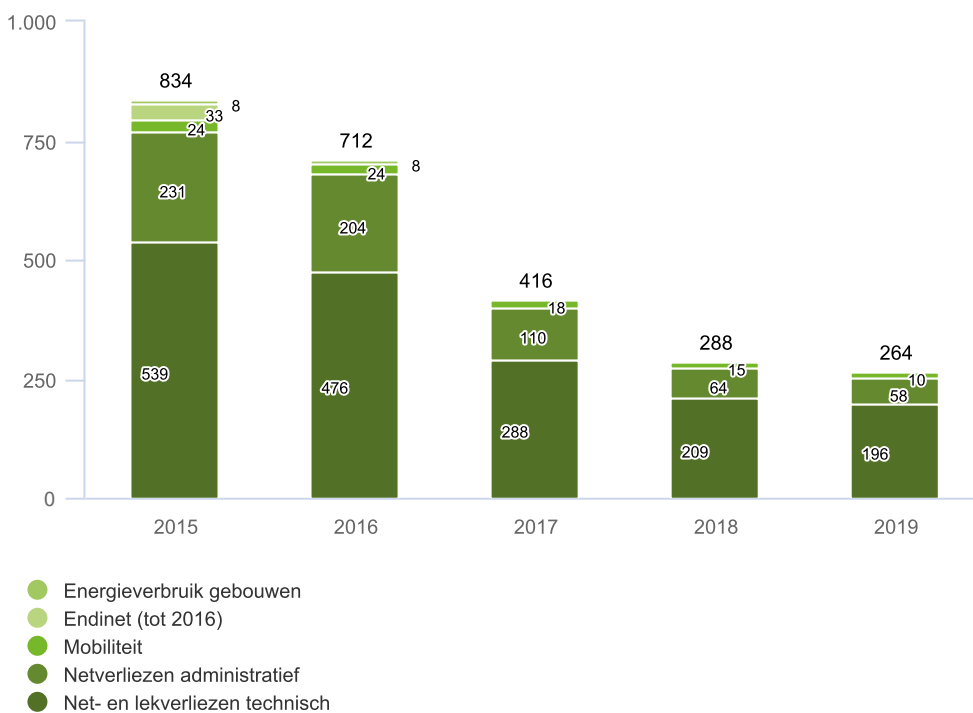
In 2019 hebben we de duurzame prestaties voor CO₂-reductie en circulariteit verbeterd. We zagen de effecten van goede inbedding van onze maatschappelijke programma's. We voldeden aan de afgesproken koers naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023. Daarnaast hebben we een verbinding gelegd tussen onze goede resultaten op de circulaire economie en kostenbesparingen, waarbij meer hergebruik leidt tot lagere kosten. Met andere infrabeheerders hebben we een begin gemaakt met beleidsafstemming op onze interne CO₂-beprijzing.

Op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023

Alliander streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023. Dat wil zeggen dat in 2023 per saldo geen CO₂ door Alliander wordt uitgestoten als gevolg van onze netactiviteiten, kantoren en voertuigen. Hier werken we stap voor stap aan met ons programma voor vermindering en vergroening van de CO₂-emissies. Ons wagenpark met een geel kenteken is inmiddels voor 26% elektrisch, het energiegebruik van onze gebouwen daalt en de netverliezen nemen af en worden verder vergroend.

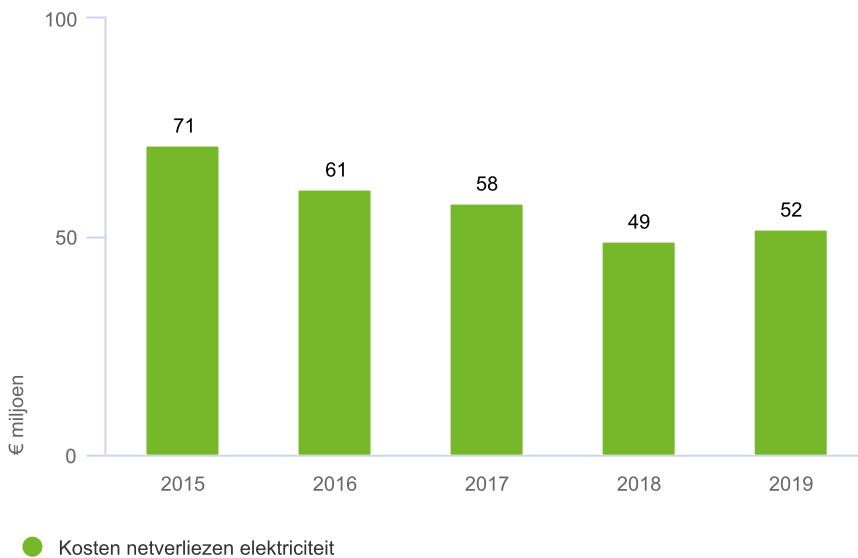
In 2019 is de uitstoot van CO₂ ten opzichte van het jaar ervoor met 24 kiloton gedaald (8%) van 288 naar 264 kiloton. Het effect van ons vergroeningsbeleid is daarmee voor het vierde jaar op rij duidelijk zichtbaar. De netto-uitstoot is de afgelopen jaren mede sterk gedaald door het vergroenen van de gebouwen en mobiliteit, en vermindering van de netverliezen. De bruto-uitstoot is ook gedaald door het verder vervangen van de grijs gietijzeren gasleidingen en het inkopen van groene stroom ten behoeve van de netverliezen.

CO₂-uitstoot van Alliander



Uitstoot door net- en lekverliezen

Onze bruto uitstoot wordt voor 94% veroorzaakt door net- en lekverliezen, die grotendeels ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas. De netverliezen kostten ons in 2019 circa € 52 miljoen en zijn slechts in beperkte mate te beïnvloeden. Niettemin proberen we elk jaar zowel onze technische als administratieve netverliezen te verminderen.



Technische netverliezen

De absolute omvang van de technische netverliezen is in 2019 met 3,9% gedaald ten opzichte van 2018. Waar deze technische netverliezen voorheen altijd sterk samenhangen met economische ontwikkelingen, zien we inmiddels dat een groeiende economie niet per se leidt tot meer transport van elektriciteit en gas en dus tot meer netverlies. In de huidige periode van hoogconjunctuur zien we zelfs een afname van ons technisch netverlies. Dit is deels toe te schrijven aan de verbeterde efficiency van het energietransport.

Ons reductieprogramma voor technisch netverlies blijft van kracht. Met het oog op veiligheid en verminderen van gaslekkages vervangen we jaarlijks een deel van de grijs-gietijzeren gasleidingen. Hiermee reduceren we energieverlies en beperken we klimaatgerelateerde emissies.

Maatregelen om CO₂-gerelateerde emissies in de netwerken te verminderen baseren we veelal op een nadere kosten-batenafweging. Het toekennen van een rekenprijs aan CO₂ bevordert de integrale kostenberekening van vermeden CO₂-emissies. Enexis, Stedin en Alliander hebben in 2019 besloten om samen te werken aan interne CO₂-beprijzing. Gezamenlijke invoering van een hogere CO₂-prijs zal leiden tot effectieve reductiemaatregelen en voorkomt dat er financieel grote verschillen ontstaan tussen de netbeheerders. De hogere CO₂-prijs wordt naar verwachting ingevoerd in 2020.

Administratieve netverliezen

Onze administratieve netverliezen zijn in absolute omvang gedaald ten opzichte van 2018. Administratieve netverliezen ontstaan onder meer door fraude, bijvoorbeeld het illegaal aftappen van energie voor hennepkwekerijen. Voor het opsporen van fraude zijn we mede afhankelijk van de focus en inzet van politie en justitie met wie we samenwerkingsafspraken hebben. We werkten in 2019 verder aan de verbetering van het opsporen van fraude en het innen van openstaande bedragen, onder andere door het digitaliseren van onze netten.

Vergroenen van netverliezen met duurzaam opgewekte energie

Alliander vergroent zijn netverliezen met behulp van opwek van additionele duurzame energie in Nederland. In 2019 hebben wij 202 kiloton van onze totale netverliezen vergroend met Garanties van Oorsprong. 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 CO₂-arm wordt én ondersteunen we de doelstellingen voor duurzame energieopwekking in Nederland. Alliander en energiebedrijf Ørsted hebben in september 2019 een overeenkomst getekend waarmee we onze CO₂-uitstoot jaarlijks met circa 25 procent verminderen. De overeenkomst gaat in 2021 in en heeft een looptijd van vijftien jaar. Alliander koopt groencertificaten van het windmolenpark Borssele 1 + 2 van Ørsted. Inclusief het nieuwe contract wordt in totaal straks ruim 95% van de netverliezen vergroend.

Uitstoot gebouwen

Het energieverbruik in onze kantoren en gebouwen is gedaald als we corrigeren voor graaddagen. Er hebben zich geen grote veranderingen voorgedaan in onze vastgoedportefeuille. Onze CO₂-uitstoot voor gebouwen daalde met 21% ten opzichte van 2018. De resterende uitstoot is vergroend. Met onze energieneutrale kantoren in Arnhem en Duiven voldoen we aan de hoogste maatstaven.

Uitstoot mobiliteit

Het aantal gereden kilometers daalde met 1,2% ten opzichte van 2018, waardoor onze CO₂-uitstoot door mobiliteit met 4% daalde ten opzichte van 2018. We profiteerden van ons in 2018 gewijzigde beleid. Dit beleid kent een ander vergoedingstelsel voor mobiliteit, een strengere uitstootnorm voor CO₂ en stikstof voor leaseauto's (maximaal 100 gram CO₂/km), de uitsluiting van diesel en toegankelijker maken van elektrisch rijden. Leaserijders kunnen daarnaast, net als alle andere medewerkers van Alliander, gebruikmaken van een NS-kaart om het gebruik van openbaar vervoer te stimuleren. In 2019 was 26% van ons totale wagenpark op geel kenteken elektrisch.

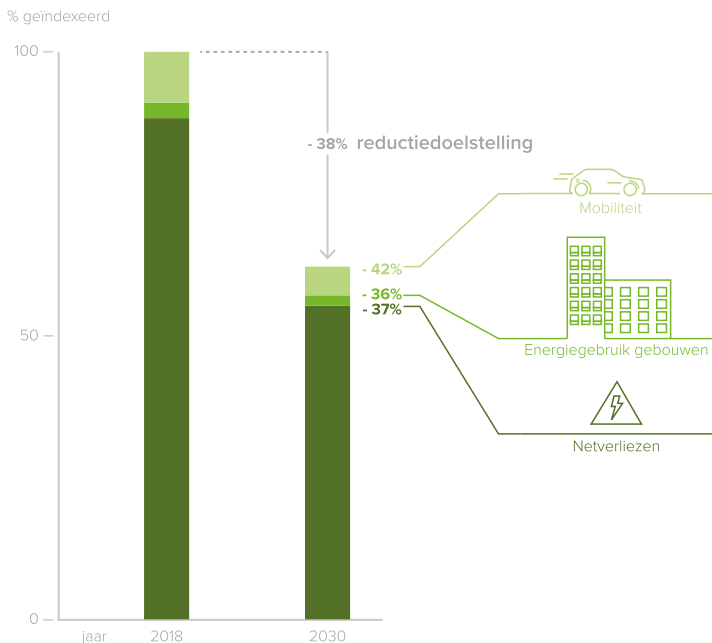
In 2019 zijn we gestopt met het project Ecodrive op de dienstbussen vanwege een onveilig gevoel bij monteurs. Bovendien waren technologische vernieuwingen in energiezuinig en veilig rijden moeilijk toe te passen in de bussen met Ecodrive. Maar de intentie is wel om meer elektrische bussen aan het wagenpark toe te voegen.

Hoogste trede op CO₂-prestatieladder

Onze CO₂-aanpak en werkwijze zijn extern getoetst aan de hand van de CO₂-prestatieladder. Certificering op de CO₂-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 CO₂-prestatieladder wordt vaak gebruikt als gunningscriterium bij aanbestedingen. In 2019 hebben we niveau 5 van de ladder behouden. Dit betekent dat we over de CO₂-inventaris van onze A-leveranciers beschikken, we de doelstellingen op niveau 3 en 4 hebben gehaald en we ons publiek committeren aan het CO₂-reductieprogramma van de overheid. We zijn trots op deze stap, maar om te blijven excelleren op de CO₂-prestatieladder is het van essentieel belang dat we de keten blijven betrekken en ook onze leveranciers uitdagen de CO₂-uitstoot terug te dringen.

Scientific Based Target

In 2019 is op basis van 2018 data vastgesteld dat Alliander binnen de tweegradengrens opereert van het Parijs-akkoord uit 2015; we blijven binnen de zogenaamde Scientific Based Target (SBT). Dit jaar zijn alle reductiedoelstellingen behaald en hebben geen beleidswijzigingen plaatsgevonden waarmee we een nieuwe evaluatie voorzien in 2020. 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 CO₂-uitstoot per sector (landbouw, industrie, energie et cetera) en naar de maximale CO₂-uitstoot per bedrijf. Dit heet de Sectoral Decarbonization Approach. Voor Alliander betekent dit concreet dat we in totaal circa 38% CO₂ 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.



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 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. We beseffen dat bedrijfsrisico's die gerelateerd zijn aan de effecten van klimaatverandering aandacht vragen. In aansluiting op de ontwikkeling van transparantierichtlijnen hierover, zoals die van de Task Force Climate related Financial Disclosures, hebben we het voornemen om in 2020 gericht studie te doen naar de effecten van klimaatverandering voor ons bedrijf.

Invulling geven aan ketenverantwoordelijkheid met partners

Een aanzienlijk deel van onze maatschappelijke prestaties 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. We beogen een netto positieve bijdrage te realiseren op SDG 12, verantwoorde productie en consumptie, zodat we bijdragen aan sociale en milieu-effecten in onze ketens. Ons inkoopbeleid draagt direct bij aan 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 € 1 miljard 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 CO₂-uitstoot. Alliander eist dat werkzaamheden voldoen aan specifieke protocollen en voorschriften voor veiligheid bij werken aan de gas- en elektriciteitsinfrastructuur zoals VIAG en BEI. Ook 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.

Elf leveranciersaudits uitgevoerd

In 2019 zijn bij leveranciers elf audits uitgevoerd naar de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. Hierin zijn geen kritische tekortkomingen gerapporteerd. In de audits wordt de naleving van de Gedragscode besproken, naleving van ketenaspecten en de opvolging van eventuele bespreekpunten. 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 deze aspecten en voor de erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten. 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. In 2019 hebben we geen maatregelen getroffen richting leveranciers.

CO₂ meten in de keten

Alliander heeft veel leveranciers. De afdeling Inkoop heeft samen met een externe partij een model ontwikkeld waarmee op een zo objectief mogelijke manier CO₂-uitstoot in de keten en bij leveranciers kan worden gemeten. Door dit inzicht kunnen we inkoopcategorieën segmenteren op basis van CO₂-emissies en het beïnvloedingspotentieel van Alliander op de leveranciers bepalen. Het ontwikkelde model gaan we valideren aan de hand van een pilot met leveranciers.

Circulaire bedrijfsvoering

Als netbeheerder gebruiken we grote hoeveelheden materialen en indirecte grondstoffen. Het is onze verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk met onze materiaalbehoefte om te gaan. Sinds een aantal jaar hebben we circulair inkopen geïntegreerd in onze inkoopprocessen. Per kwartaal rapporteren we over het percentage dat circulair is ingekocht en dat is gerecycled. We streven ernaar in 2025 60% 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 uitvoeringsorganisatie.

- We recycleren het overgebleven afval 100% hoogwaardig.

Het aandeel circulair ingekocht en gerecycled lag in 2019 op 30% (2018: 16,5%), met name te danken aan de grondstoffenpaspoorten voor onze kabels, meters en vermogenstransformatoren, waarin staat dat deze deels uit gerecycled materiaal bestaan en goed recyclebaar zijn. Via grondstoffenpaspoorten hebben we voor 62% van onze inkopen goed inzicht over de herkomst. Binnen de coalitie Groene Netten delen de coalitieleden (regionale netbeheerders, TenneT, GTS, ProRail, Rijkswaterstaat en KPN) hun ervaringen met grondstoffenpaspoorten. De intentie is om in 2020 het grondstoffenpaspoort standaard mee te nemen in elke uitvraag.

Circulair inkopen vraagt om intensieve samenwerking met onze leveranciers. Hiervoor werken we al enkele jaren volgens 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 aanzienlijke bijdrage aan de Green Deal, onder meer met bedrijfsveilige kleding, transformatoren, herontwikkeling kantoren, koffiebekers, meubilair en fair meters.

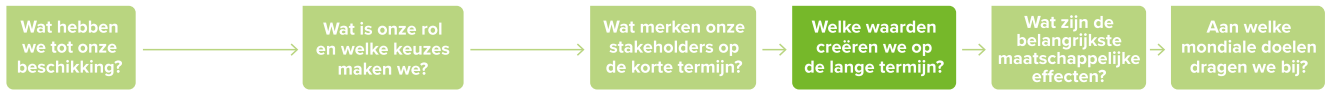
Circulaire kabels en kleding

Bij de aanbesteding van laag- en middenspanningskabels is extra aandacht besteed aan het ontwikkelen van een circulaire kabel. De leveranciers hebben daarop met hun ontwerpen geanticipeerd. We blijven in dialoog met onze leveranciers over het verder ontwikkelen van een circulaire kabel. Verder hebben we in 2019 het aanbestedingstraject voor circulaire veiligheidskleding, bedrijfskleding en persoonlijke beschermingsmiddelen afgerond en gegund. Hiermee leveren wij een zichtbare bijdrage aan circulariteit op zowel product- als procesniveau. Een eerste stap is het zo lang mogelijk gebruiken van de kleding en ervoor zorgen dat alle grondstoffen die we voor de kleding gebruiken, terugkomen in de kringloop en er niets verloren gaat.

Optimaal gebruiken wat er is: herinzet

Het efficiënt benutten van materiaal past bij een circulaire economie en ondersteunt de principes van excellent netbeheer. Herinzet van netcomponenten voorkomt gebruik van nieuwe grondstoffen en vermindert de CO₂-uitstoot. In 2019 is het programma Herinzet succesvol gecontinueerd. Optimalisatie van herinzet vindt plaats door deze in onze logistieke systemen en processen in te bedden: herinzet van componenten wordt gezien als eerste inkoopkanaal. Door een groeiende herinzet van componenten (zoals transformatoren 10kV/50kV, (slimme) meters, magnefix-installaties en kabels) hebben we in 2019, naast een substantiële bijdrage aan een duurzaam Alliander, een kostenbesparing van € 3,5 miljoen gerealiseerd.

Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving



De ambitie van Alliander is ‘iedereen veilig thuis’. Dat geldt voor Alliander-medewerkers maar ook voor klanten, omwonenden en medewerkers 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 te beheersen in de techniek, onze werkprocessen, dataveiligheid en ons gedrag. Veilig denken en handelen vinden wij een vanzelfsprekend onderdeel van het werken bij Alliander.

Gerelateerde onderwerpen

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen op het gebied van veiligheid, privacy en cybersecurity. De gerapporteerde informatie heeft betrekking op een aantal thema's die stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan een SDG:

Gerelateerde materiële thema's

- ② Veilig werken en een veilige infrastructuur
- ④ Dataveiligheid, privacy en cybersecurity

Bijdrage aan SDG



Gerelateerde stakeholdergroepen

Klanten, Medewerkers

Doel en resultaat duurzame veilige werkomgeving

Lost Time Injury Frequency (LTIF)¹



DOELSTELLING 2019

—

RESULTAAT 2019

2,1

1,4 in 2018

- 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.

Veilige infrastructuur

Klanten rekenen op een veilige infrastructuur en dat wij tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen. De veiligheid van onze netwerken voor alle betrokkenen heeft dan ook onze hoogste prioriteit. We investeren op basis van informatie over de conditie van ons netwerk continu in de betrouwbaarheid van onze infrastructuur. Alle netbeheerders hebben daarnaast een plan voor vervanging opgesteld voor oude gasleidingen die gevoelig zijn voor bodembeweging.

Verkorting van het vervangingsprogramma

Op 27 januari 2019 vond in Den Haag in het gasnetwerk van Stedin een gasexplosie plaats. In 2019 adviseerde Staatstoezicht op de Mijnen in een rapport over deze gasexplosie om het lopende programma voor vervanging van grijs gietijzeren en asbestcement gasleidingen te versnellen. Op dit moment ligt er in ons verzorgingsgebied nog circa 1.300 kilometer leiding van grijs gietijzer en 209 kilometer van asbestcement. Dat is ongeveer 3% van het totaal aantal gasleiding. We hebben naar aanleiding van het advies in overleg met partners het vervangingsprogramma acht jaar verkort tot 2032. Tot die tijd zullen we deze leidingen periodiek extra inspecteren om de veiligheid te garanderen.

Naast deze vervangingen, speuren we ook dagelijks met zeer gevoelige apparatuur naar kleine gaslekken. Zo kunnen we minimale gaslekken, nog voor ze een probleem vormen, in een heel vroeg stadium aanpakken. Daarbij blijft veiligheid altijd voorop staan. We blijven alert op veranderende situaties en nieuwe risico's, en vervangen leidingen indien nodig met hoge prioriteit.

Nacontroles op gasinstallaties

Aan controles doen we vanuit veiligheidsoogpunt geen concessies. Toch lukt het soms moeilijk in huizen binnen te komen. Afgelopen jaar maakten we als pilot de gang naar de rechter om in tien woningen een nacontrole op de gasinstallatie te kunnen doen. Deze aanpak is nieuw en sluit aan op adviezen van toezichthouder SodM, dat netbeheerders eerder oproep om maximale inspanningen te doen om controles uit te voeren, het belang van veiligheid te communiceren en transparant te zijn naar klanten. We overwegen deze stap in de toekomst vaker in te zetten en ook elders te gaan toepassen waar nu geen toegang wordt verkregen.

Storingen oplossen en voorkomen

We werken volgens een gerichte aanpak als zich incidenten in het gas- of elektriciteitsnet voordoen. Daarnaast doen we er alles aan om onveilige situaties voor medewerkers en de omgeving te voorkomen. Zo werkten we in 2019 verder aan 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.

Verder startten we in 2019 samen met Stedin en Enexis een vervolg op de campagne Veilig graven. Hiermee willen we storingen, lekkages en onveilige situaties voorkomen. Zo'n 10% van de graafschades wordt veroorzaakt door consumenten. Die weten vaak niet dat er ondergrondse kabels en leidingen in hun tuin kunnen liggen. Ze weten meestal ook niet welke risico's ze lopen als ze gaan graven. Hoe ze veilig kunnen graven maken we duidelijk in de campagne.

Veilig werken

Voor een veilige infrastructuur is een veilige werkomgeving een voorwaarde. We werken volgens de protocollen van VeiligheidsInstructie AardGas voor de Energiebedrijven (VIAG) en Bedrijfsvoering Elektrische Installaties (BEI). Alliander maakt medewerkers zo goed mogelijk bewust van de rol die veiligheid in hun werk speelt. In 2019 zijn de Life Saving Rules van Alliander opnieuw tegen het licht gehouden. Om te zorgen voor een uniforme set regels die voor heel Alliander geldt, zijn vernieuwde Life Saving Rules gelanceerd op de Dag van de Veiligheid op 20 maart 2019. De regels zorgen voor eenduidigheid en duidelijkheid en zijn bedoeld om veiligheidsincidenten te voorkomen.

Nieuwe veiligheidskleding

In 2019 kregen onze medewerkers nieuwe veiligheidskleding. De nieuwe kleding is veiliger, comfortabeler en volledig circulair: de kleding voldoet aan de norm voor bescherming tegen vlambogen, kent uniforme kleuren en is te dragen in verschillende seizoenen en weersomstandigheden. De kleding is getest en verbeterd tijdens een draagproef, waarbij vijftig technici enkele maanden in de nieuwe kleding hebben gewerkt.

Blootstelling aan gevaarlijke stoffen

Benzeen

In ons werk bestaat de kans dat medewerkers in contact komen met gevaarlijke stoffen. In 2018 bleek uit onderzoek van KIWA dat gaslekken kunnen leiden tot benzeenverontreiniging in de bodem. We hebben toen aangepaste werkinstructies opgesteld om medewerkers te beschermen. In opdracht van Netbeheer Nederland is in 2019 aanvullend onderzoek uitgevoerd om de risico's voor medewerkers, omgeving en milieu nader te bepalen. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat benzeen bij gaslekken vaker voorkomt dan eerder aangenomen, namelijk bij acht op de tien gaslekken. De mate van de verontreiniging en blootstelling aan benzeen tijdens reparatie van gaslekken is beperkt en ligt ver onder de wettelijke grenswaarden. Uit het onderzoek blijkt ook dat de verontreinigingen niet leiden tot risico's voor de medewerkers die de gaslekken repareren en voor de omgeving waar die gaslekken zich voordoen.

Chroom-6

In 2018 werd duidelijk dat bij een aantal hoogspanningsmasten van TenneT verf met chroom-6 is gebruikt. Ook bij masten waar medewerkers van Qirion aan werken. We hebben hierop de samenwerking met TenneT gezocht. Daarnaast hebben we een werkgroep opgezet om vast te stellen op welke assets verf met Chroom-6 is gebruikt en welke maatregelen er moeten worden genomen om veilig aan deze assets te kunnen werken. Voor de gezondheid van onze medewerkers is het belangrijk te weten bij welke assets nog meer verf met chroom-6 is gebruikt. Die hebben geleid tot aangescherpte werkinstructies. In 2019 hebben we verder onderzoek gedaan. Uit diverse steekproeven blijkt dat in het verleden chroom-6-houdende verf is gebruikt. We hebben hier echter geen trend in ontdekt. Assets van allerlei leveranciers en uit alle jaartallen bevatten chroom-6. Naast chroom-6 hebben we onderzoek gedaan naar loodhoudende verf. Ook lood is bij herhaaldelijke blootstelling schadelijk voor de gezondheid. Vrijwel alle verflagen bevatten in meer of mindere mate lood. Voor medewerkers is informatie beschikbaar waar loodhoudende verf en chroom-6 voorkomen en hoe ermee dient te worden omgegaan.

Asbest

In augustus 2019 is in de meterkasten van de algemene ruimtes van zes aaneengesloten portiekflats in Rotterdam asbest gevonden. Vermoedelijk is de asbest afkomstig uit de pasta die in de jaren '60 is gebruikt om stalen draadverbindingen gasdicht te maken. Gelijksoortige kit is mogelijk ook in Liander-gebied gebruikt. We hebben een werkinstructie opgesteld die monteurs voorschrijft hoe zij om dienen te gaan met hennep-kit-verbindingen van vóór 1978. Om monteurs niet bloot te stellen aan een mogelijk gezondheidsrisico, worden de oude verbindingen niet losgemaakt zolang ze asbestverdacht zijn. Ook is besloten deze leidingen niet meer te borstelen of te schuren. Geplande werkzaamheden aan oudere gasleidingen worden uitgesteld. Reparatie van gasleidingen in pandig zijn, dankzij een (tijdelijke) alternatieve, werkwijze, wel mogelijk zonder de verbindingen te schuren of te zagen.

Impact van milieu-issues

Op nationaal niveau speelden in 2019 milieu-issues die effect hebben op ons werk en de realisatie van ons werkpakket. De belangrijkste zijn stikstof en PFAS.

PFAS

PFAS is een verzamelterm voor duizenden stoffen die niet van nature in het milieu voorkomen. Bij een te hoge concentratie moeten er maatregelen worden genomen en kan de grond niet zonder meer worden getransporteerd of toegepast. Dit bemoeilijkt tal van grondactiviteiten. PFAS heeft sinds de verhoging van de norm nauwelijks impact op onze projecten. Liander gaat bij grondroering altijd zorgvuldig te werk en heeft rondom PFAS eerder dit jaar al interne voorzorgsmaatregelen genomen door het inrichten van PFAS-onderzoek van grond ter bescherming van medewerkers die bijvoorbeeld met grond werken.

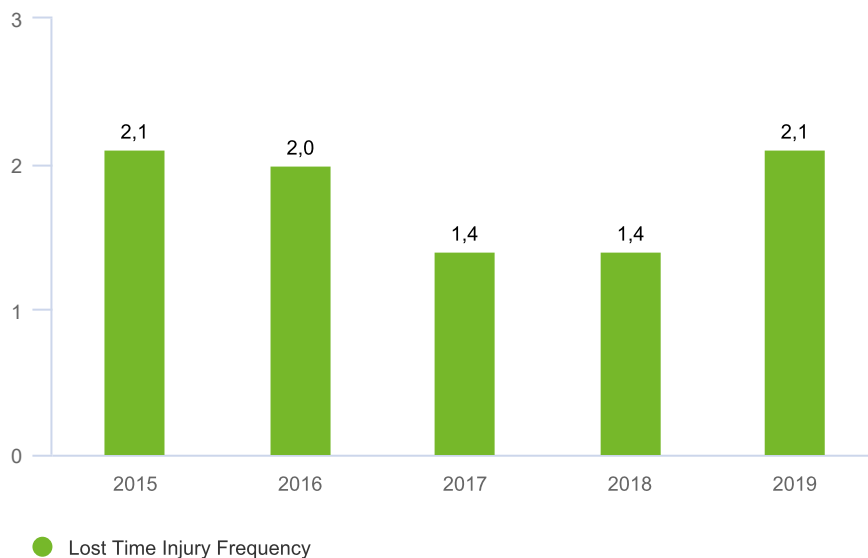
Stikstof

Er waren in 2019 acht projecten rondom aanleg, vervanging of onderhoud van onze netten die door de stikstofcrisis werden geraakt. Daarnaast is er ook sprake van indirecte impact, bijvoorbeeld doordat nieuwbouwprojecten zijn stilgevallen. Met name deze indirecte impact baart ons zorgen. Om de impact van de stikstofproblematiek te bepalen voor de uitvoering van projecten van Alliander alsmede een handelingskader te bieden voor de toekomst, is binnen Alliander in oktober 2019 een issue-team gevormd.

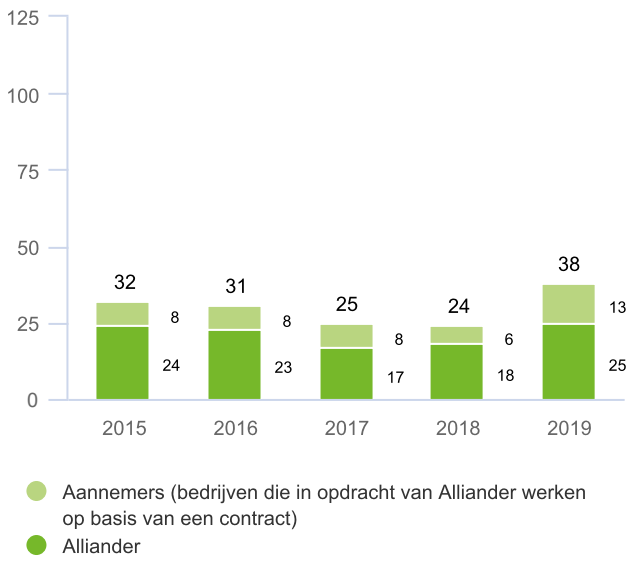
Lost Time Injury Frequency

De Lost Time Injury Frequency (LTIF) drukt het aantal ongevallen met verzuim uit per 1 miljoen gewerkte uren. De LTIF over 2019 is uitgekomen op 2,1 en is daarmee hoger dan de LTIF over 2018 (1,4). Het grootste verschil met 2018 is de toename van het aantal verkeersongelukken (9 in 2019, 0 in 2018). Afgelopen jaar hebben zich geen grote veiligheidsincidenten met elektriciteit en gas voorgedaan.

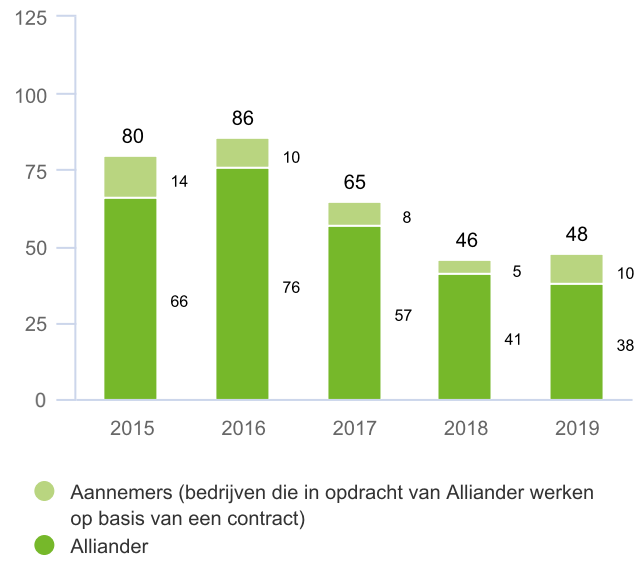
LTIF



Ongevallen met verzuim



Ongevallen zonder verzuim



Privacy

Privacy is een grondrecht. Het stelt mensen in staat om controle te houden over hun gegevens. Veel organisaties leggen zulke gegevens vast om hun werk te kunnen doen. De samenleving moet er dan op kunnen vertrouwen dat die organisaties zorgvuldig met deze gegevens omgaan. Alliander werkt ook met persoonsgebonden gegevens. Een gebrek aan maatregelen ter bescherming van privacy kan leiden tot nadelige gevolgen voor de privacy van onze klanten, maar ook tot imagoschade voor ons als organisatie. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), die in 2018 is ingevoerd, eist dat organisaties passende maatregelen nemen voor de bescherming van persoonsgegevens. Bijvoorbeeld technische maatregelen nemen in IT-systemen die het onmogelijk maken voor anderen om de gegevens te benaderen. Ook zijn organisatorische maatregelen mogelijk, zoals richtlijnen voor het gebruik van de gegevens.

We hebben in 2018 een functionaris gegevensbescherming aangesteld voor data van Liander. In 2019 is deze functionaris aangesteld om dit voor heel Alliander te bewaken. Samen met andere netbeheerders werken we bovendien aan vernieuwing van de gedragscode voor het omgaan met energiedata uit de slimme meters. Daarnaast werken we samen aan verantwoord gebruik van energiedata van klanten. Via onze websites kunnen klanten gebruikmaken van hun rechten op dit vlak, zoals het recht op inzage, verwijdering of beperking van persoonsgegevens.

In 2019 hebben we 37 klachten ontvangen en onderzocht van klanten over inbreuken op hun privacy. Van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) ontvingen we 3 klachten. Na onderzoek en behandeling is van vier gevallen vastgesteld dat het aan de AP meldingsplichtige datalekken betrof conform de definitie van de AVG/UAVG. Hiervan heeft netbeheerder Liander er één tevens gemeld aan de hierbij betrokken klanten. In drie van de vier aan AP gemelde datalekken betrof het situaties waarbij de gezamenlijke netbeheerders verantwoordelijkheid droegen doordat het gecentraliseerde verwerkingen betrof.

Cybersecurity

Als vitale infrastructuur, zoals energienetten, uitvalt, kan dat grootschalige maatschappelijke ontwrichting veroorzaken. Wij doen er dan ook alles aan om te voorkomen dat dit gebeurt. Cybersecurity omvat alle maatregelen (techniek, mens en organisatie) om illegale digitale activiteiten tegen te gaan, te signaleren en om de schade ervan te beperken. We maken bijvoorbeeld gebruik van professionele en moderne beveiligingssystemen. Daarnaast spelen onze medewerkers een grote rol in het veilig maken en houden van onze IT-systemen, bijvoorbeeld door voortdurend cyberrisico's te monitoren en te analyseren: wat betekenen ze voor Alliander? Hoe kunnen wij erdoor worden geraakt? Welke acties moeten we ondernemen? We verdedigen 'modern', wat betekent dat we niet alleen muren opwerpen om hacks tegen te houden, maar dat we ook in staat zijn om binnengedrongen hackers in onze kantoor- en procesinfrastructuur op te sporen en hier adequaat op te reageren. Aanvullend hierop hebben we de afgelopen jaren aandacht besteed aan een adequate scheiding tussen onze kantoor- en procesautomatisering. Alliander heeft honderden medewerkers die gebruikmaken van IT-systemen en data die niet direct aan het transport van elektriciteit en gas zijn gerelateerd. Door het implementeren van een information security management systeem bij IT krijgen we nog beter overzicht van en inzicht in beveiligingsrisico's bij bedrijfsonderdelen.

Verder merkten we afgelopen jaar dat er een toename is in zogeheten CEO-phishingfraude: medewerkers ontvangen dan een e-mail die verstuurd lijkt door de CEO van de onderneming waarin bijvoorbeeld wordt gevraagd om geld over te maken. Zulke e-mails vereisen oplettendheid van alle medewerkers. De organisatie heeft de aandacht hiervoor geïntensiveerd.

Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen



Bij Alliander werken inclusief inhuur circa 7.300 medewerkers (6.800 fte), die gezamenlijk zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening. Zij zijn een onmisbare schakel in de dagelijkse uitvoering van onze taken.

Alliander onderkent het belang van goed werkgeverschap en heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn en te blijven: een inclusieve plek waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen met wie ze werken, mogelijkheden krijgen om zichzelf te ontwikkelen, trots zijn op wat ze doen en met plezier en in een goede sfeer samenwerken met collega's, klanten, leveranciers en partners aan de energievoorziening van het duurzame morgen.

Gerelateerde onderwerpen

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen op het gebied van werving en de samenstelling van onze organisatie. De gerapporteerde informatie heeft betrekking op een aantal thema's die stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan een SDG:

Gerelateerde materiële thema's

- ⑥ Aantrekken en ontwikkelen van talent
- ⑨ Verandervermogen van de organisatie
- ⑩ Welzijn op het werk

Bijdrage aan SDG



Gerelateerde stakeholdergroepen

Medewerkers

Doelen en resultaten medewerkers

Verzuim medewerkers



DOELSTELLING 2019

4,3 % maximaal

RESULTAAT 2019

4,2 %

4,7 % in 2018

Score medewerkersonderzoek



DOELSTELLING 2019

71 % minimaal

RESULTAAT 2019

70 %¹

70 % in 2018

Vrouwen in leidinggevende posities



DOELSTELLING 2019

29,3 % minimaal

RESULTAAT 2019

26,9 %

28,8 % in 2018

Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt²

DOELSTELLING 2019

100 minimaal

RESULTAAT 2019

101³

95 in 2018

- 1 In 2019 heeft geen medewerkersonderzoek plaatsgevonden. De focus lag op de strategiemeting en het bespreken van deze uitkomsten met alle medewerkers. Om deze reden is het cijfer van eind 2018 opgenomen. Alliander heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn en start in 2020 opnieuw een medewerkersonderzoek op.
- 2 Vanaf 2019 volgt Alliander de Participatiewet.
- 3 Het aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat uit 64 participatiewetbanen en 37 medewerkers met een werkervaringsplek.

Het werk gedaan krijgen

Ook in 2019 was er in Nederland sprake van een groot tekort aan ervaren technici. Door de economische groei en de versnellende energietransitie is het werk fors toegenomen en daarmee ook het aantal vacatures en de vacaturedruk. Begin 2017 was de vacaturedruk 1:7, begin 2018 1:20 en in september 2019 1:39. Dat betekent dat één monteur kan kiezen uit 39 banen. De voorspellingen laten ook voor de komende jaren een flinke capaciteitsbehoefte zien. Na de monteur is de bottleneck steeds meer aan het opschuiven naar de uitvoerder, engineer en projectmanager en wordt het steeds moeilijker om deze posities in te blijven vullen. De vijver met technici is leeg en het aantal mensen dat nog van de opleidingen komt, is te laag om aan de behoefte te voldoen. We richten ons op mensen met praktisch en theoretisch opgeleide profielen en een technische achtergrond, maar ook benaderen we kandidaten die bereid zijn om zich om te scholen. We zetten maximaal in op werving en opleiden van nieuwe instroom, maar weten ook dat het nog niet voldoende is om het werkpakket te realiseren.

Met het vinden van de juiste medewerkers zijn we er echter nog niet. Vrijwel alle nieuwe instroom dient opgeleid te worden door een ervaren monteur. In 2019 zaten onze opleidingsmogelijkheden aan de maximale capaciteit. Sinds afgelopen jaar beschikken we over drie 'praktijkvelden' in Duiven, Haarlem en Leeuwarden. Daar zijn het elektriciteitsnet en verschillende installaties nagebouwd, waardoor een realistische werksituatie ontstaat. Meerdere leerlingmonteurs worden er tegelijkertijd door één leermeester opgeleid. Een uitkomst, want we moeten zo goed en snel mogelijk veel nieuwe collega's opleiden.

Jongeren interesseren voor techniek

Alliander Technische Bedrijfsschool is in Noord-Holland, Friesland en Gelderland betrokken bij de plannen voor Sterk Technisch Onderwijs. De cofinanciering die Alliander Technische Bedrijfsschool biedt aan onderwijsinstellingen is niet in geld maar in natura doordat op de locaties Haarlem, Duiven en Leeuwarden de deuren open staan voor de scholen. Leerlingen kunnen vanaf volgend jaar onderdelen van hun lesprogramma's, snuffelstages, excursies, gastlessen en open dagen uitvoeren samen met de technische bedrijfsschool. Zo snijdt het mes aan twee kanten: de scholen hoeven geen grote investeringen te doen in dure installaties en Alliander krijgt jonge mensen over de vloer die zo kennis maken met het werk in netbeheer en infratechniek.

In november was Alliander Technische Bedrijfsschool aanwezig op een techniekevenement in Friesland. Daar kwamen honderden jongeren van 10 tot 16 jaar en hun ouders in aanraking met verschillende facetten van technische beroepen. In de stand van Alliander konden de jongeren 360-gradenfilmpjes bekijken met een VR-bril, werden elektrotechnische principes uitgelegd aan de hand van een worstmachine en waren diverse kabels en moffen te bekijken. Tijdens werkzaamheden in Leeuwarden werden tientallen leerlingen elektro- en installatietechniek en docenten van een nabijgelegen school uitgenodigd te komen kijken.

Arbeidsmarkt voor technisch talent

In 2019 hebben we 262 specialistische technische functies vervuld. 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 bijvoorbeeld op social media 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.



De 20-jarige Stijn de Groot uit Diepenveen vertelt over het opleidingsprogramma bij Alliander waar hij in 2019 mee is begonnen. Stijn en zijn medestudenten worden in twee jaar tijd klaargestoomd voor een technische functie op hbo-niveau, doen werkervaring op bij Alliander en krijgen daarna een erkend diploma in de elektrotechniek. [Bekijk het video-interview.](#)

Alliander Werft!

Al enkele jaren voeren we een intensieve wervingscampagne om het tekort aan technici binnen ons bedrijf op diverse manieren (zowel intern als extern) onder de aandacht te brengen. De website werkenbij.alliander.com is in 2019 vernieuwd. Door middel van video's en verhalen wordt de interesse voor Alliander als werkgever gewekt bij verschillende doelgroepen. Deze video's en verhalen zijn ook gebruikt om via print en online kanalen potentiële werknemers in een baan bij Alliander te interesseren. Alliander is aanwezig geweest bij evenementen op scholen en universiteiten en (carrière)beurzen (Nationale Carrière Beurs, Elektro2019!). Verder is een pilot gestart met PlaytoWork waardoor mbo-jongeren via online games bekend raken met de carrièremogelijkheden bij Alliander.

Medewerkers konden ook in 2019 zelf nieuwe technici aandragen via het interne aanbrenghprogramma Alliander Werft!. Aan dit programma zijn in 2019 ook IT-functies toegevoegd. In totaal zijn in 2019 via het programma ruim 250 potentiële kandidaten voorgesteld, van wie 49 nieuwe medewerkers een dienstverband aangeboden hebben gekregen.

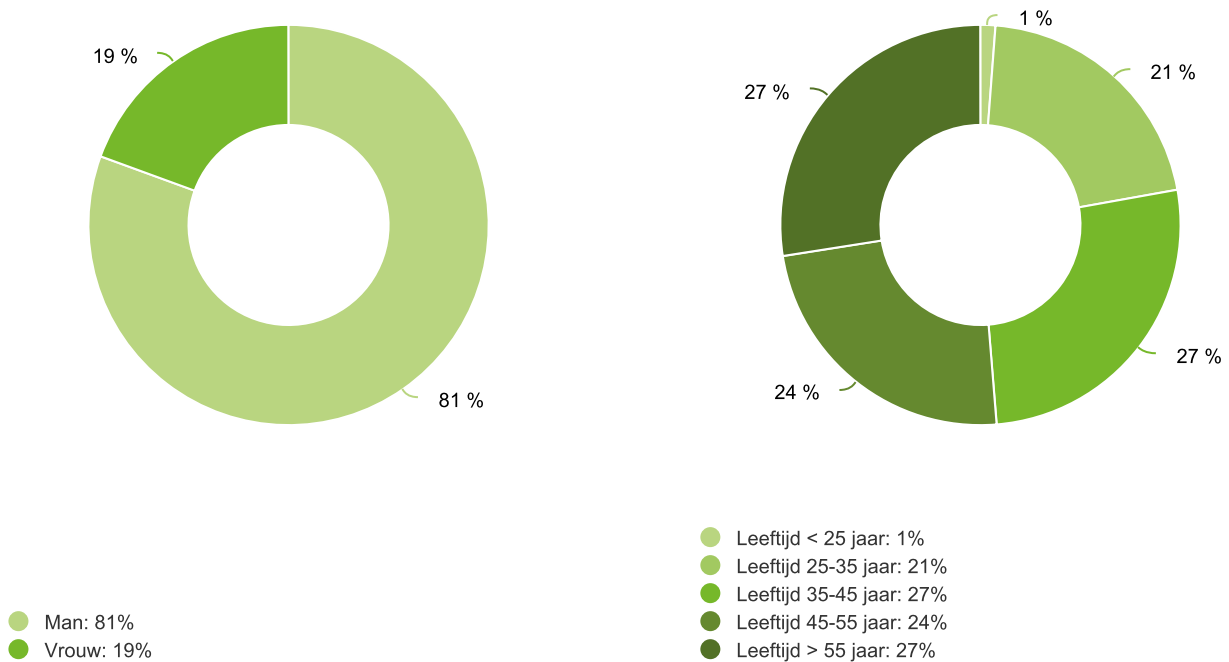
Monteursopleiding voor statushouders

In maart 2019 hebben tien statushouders bij Alliander het traject voor een mbo-diploma in installatie en onderhoud van het elektriciteitsnet met succes afgerond. In mei is een nieuwe groep met tien statushouders gestart met de opleiding. Alliander is opdrachtgever, terwijl aannemers en de betrokken gemeenten mee investeren in dit project. Het traject garandeert een vaste baan bij Liander. Voor de ontwikkeling van het opleidingstraject heeft Stichting UAF kennis en ervaring beschikbaar gesteld. We verwachten dat de tweede groep eind 2020 het diploma behaalt.

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.

Organisatie ingedeeld volgens geslacht en leeftijd

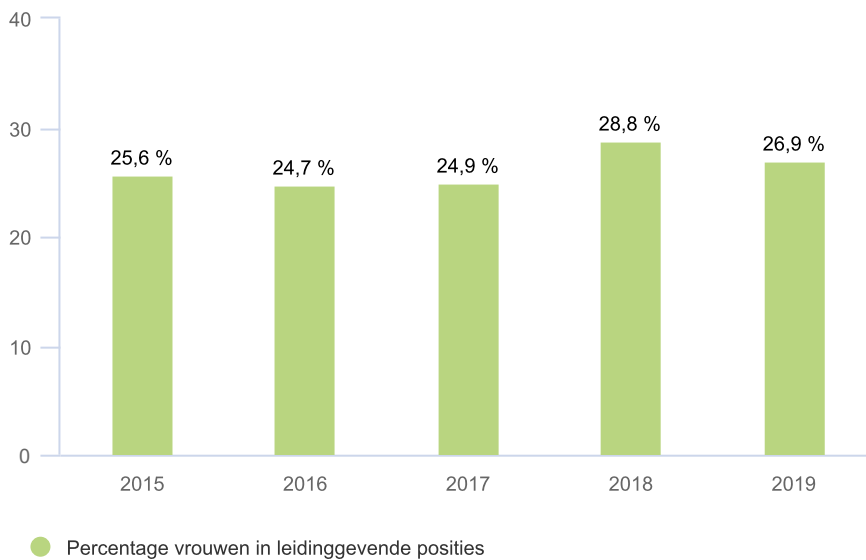


Een organisatie waar iedereen zich thuis voelt

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. Wij zijn er van overtuigd dat diversiteit ons een aantrekkelijke werkgever maakt voor talent, dat het iedereen ruimte geeft om het beste van zichzelf te laten zien en bijdraagt aan de kwaliteit van onze besluitvorming en het innovatief vermogen. Daarom stimuleren we het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, medewerkers met een immigratie-achtergrond en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op 1 oktober vierden we Diversity Day en we hadden aandacht voor diversiteit tijdens de teamleidersdag van 10 december. In 2019 zijn we gaan samenwerken met ECHO, het expertisecentrum voor etnisch diversiteitsbeleid. Er is een ontwerp gemaakt voor een multicultureel medewerkersnetwerk. Het netwerk gaat de komende jaren functioneren als ontmoetingsplek en inspiratiebron om ons te verbeteren op etnische diversiteit.

Percentage vrouwen in leidinggevende posities

Het aandeel vrouwen in leidinggevende posities is gedaald: 26,9% eind 2019 (2018: 28,8%). De trend is over het algemeen stijgend, waarbij schommelingen in de jaren het gevolg zijn van wijzigingen in de organisatie en de bezetting. De score 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. De doelstelling is dat in 2024 33% van de leidinggevende posities door vrouwen wordt vervuld. Eind 2019 was dit percentage voor de Raad van Bestuur 33% en voor de Raad van Commissarissen 50%.



Medewerkers met een migratie-achtergrond

Om ons te presenteren aan (potentiële) medewerkers met een migratie-achtergrond hebben we het afgelopen jaar een arbeidsmarktvideo gemaakt over diversiteit. Daarnaast nemen we deel aan het mentor-programma van expertisecentrum ECHO. Dit hebben we gedaan om talenten aan ons te binden, maar ook om de (voor)oordelen te herzien die we misschien over en weer hebben.

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. Jaarlijks bieden we via het programma Step2Work mensen de mogelijkheid om via een werkervaringsplek hun kans op de arbeidsmarkt te vergroten. In 2019 kreeg het programma een nieuwe missie: het duurzaam plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op volwaardige werkplekken binnen Alliander. We hebben afgelopen jaar in totaal 101 personen een werk- of ervaringsplek geboden. In totaal hadden we eind 2019 64 medewerkers participatiewetbanen (51 fte) en daarnaast aan 37 medewerkers een werkervaringsplek geboden.

'Medezeggenschap als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering'



In omvang bijna gehalveerd ten opzichte van de vorige OR, zijn we sinds januari 2019 als nieuw gekozen OR actief. En actief zijn we. We werden direct betrokken bij diverse wijzigingen in de samenstelling van de RvB, RvC en in directeursposities. De inspraak in het proces en de gelegenheid tot persoonlijke kennismaking waren prettig en we zijn enthousiast over de toetredende leden. We adviseerden ook bij de verzelfstandiging, splitsing, acquisitie en verkoop van bedrijven of bedrijfsonderdelen, zoals Bodemdesk, Zown en Entrnce. Natuurlijk adviseerden we over de diverse reorganisaties, zoals die van Qirion, IT en het voornemen tot afbouw van de activiteiten van Bouwkunde en Installatieadvies.

De OR streeft ernaar Alliander te helpen goede, duurzame veranderingen te realiseren, die Alliander in staat stellen om zich zo veel mogelijk, niet gestoord door te veel veranderingen, te focussen op de uitvoering van de kerntaken. We geloven in de kracht van diversiteit en gelijkwaardigheid van medewerkers om tot optimale veranderingen en optimale resultaten te komen. We zien graag dat iedereen vanuit zijn of haar vakmanschap en visie optimaal kan bijdragen aan en delen in goede resultaten. Dat vraagt om meer dan een OR. Dat vraagt om medezeggenschap als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Dat willen we als 'aanjagers van medezeggenschap' stimuleren.

Hierbij weten we ons gesteund door onze collega's en in het bijzonder de collega's die deel uitmaken van de OR-werkgroepen, klankbordgroepen en het Kenniscentrum Medezeggenschap. Collega's die vanuit hun betrokkenheid en enthousiasme vaak ook privé-tijd aan de medezeggenschap geven. Samen proberen we bij adviesaanvragen echt advies te geven en zo de kennis en wijsheid van de 'werkvloer' mee te geven aan onze bestuurders.

2020 zal niet minder uitdagend zijn dan 2019. Er ligt een enorme hoeveelheid werk, waarvoor Alliander goede mensen moet zien aan te trekken. En te behouden. Door te zorgen dat het, ondanks de druk, veilig en leuk blijft om bij Alliander te werken. Door elkaar te stimuleren en te waarderen. Dat vereist excellent werkgeverschap en excellente medezeggenschap.

Namens de OR, de OR-werkgroepen en klankbordgroepen,

Aart Smittenberg, voorzitter

Aantrekkelijke werkgever

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 leidinggevendenden en medewerkers helpt Alliander om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te ontwikkelen met een speciaal budget en een vitaliteitsprogramma. Door hier in te investeren blijven onze mensen vitaal en inzetbaar op het werk van de toekomst.

Duurzame inzetbaarheid

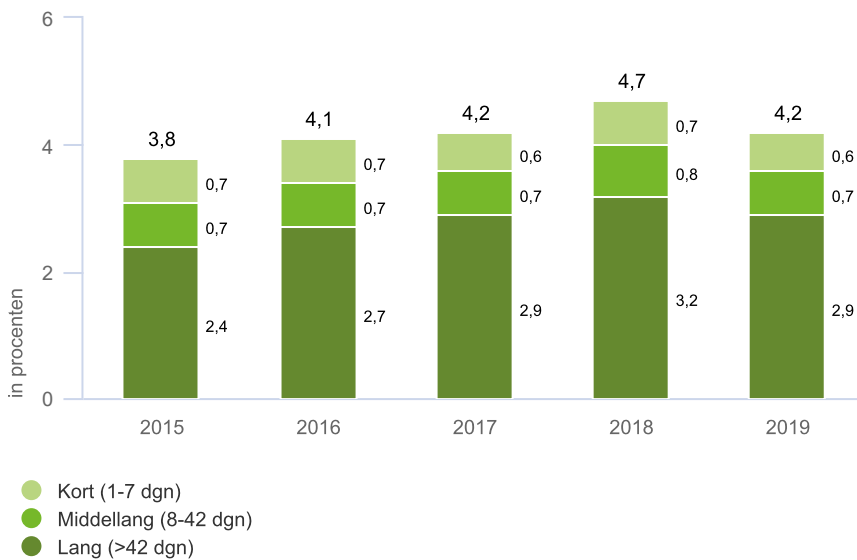
We wegen voortdurend af of onze medewerkers beschikken over de kennis en competenties die nu en op de lange termijn nodig zijn. We werken aan een cultuur waarin het normaal is dat je voortdurend blijft investeren in jezelf, ongeacht leeftijd, werkervaring of opleidingsniveau. Daarvoor maakt elke medewerker zijn eigen afwegingen. Om het bewustzijn hierover te stimuleren organiseerden we in september een Duurzame Inzetbaarheid Event. Medewerkers konden onder meer workshops volgen bij loopbaanadviseurs en fittests doen. Daarnaast hebben medewerkers van de verschillende bedrijfsonderdelen de mogelijkheid om een Koersplan in te vullen. Dit is een hulpmiddel om te bepalen welke investering er nodig is om nu en in de toekomst optimaal inzetbaar te blijven. In een workshop 'Mijn Koersplan' krijgen medewerkers hierbij begeleiding.

Verder verbeteren we duurzame inzetbaarheid 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 hulpmiddelen daarbij bieden we sinds medio 2019 een Duurzaam Inzetbaarheidsportaal aan voor alle medewerkers en bieden we tips aan leidinggevendenden 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. Ter begeleiding van dat gesprek is een zogenaamd 'landschap van werk' ontwikkeld dat zicht geeft op (mogelijk in de toekomst) te vervallen functies en kansen op werk in onze eigen organisatie en daarbuiten. We zien dat medewerkers 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.

Verzuim

In 2019 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,2% (2018: 4,7%). Het Nederlandse gemiddelde staat in onze sector op 4,8%. Met name het langdurig verzuim is het afgelopen jaar gedaald. 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 practises binnen Alliander. We blijven de komende jaren intensief investeren in het terugdringen van verzuim.

Verzuim



Tevredenheid medewerkers

De afgelopen jaren hebben we jaarlijks met het medewerkersonderzoek van Great Place to Work gemeten hoe medewerkers onze cultuur waarderen en in welke mate zij tevreden zijn met aspecten van hun werk(omgeving). In 2019 heeft er geen Great Place to Work-meting plaatsgevonden. De reden hiervoor is dat er een strategiemeting gehouden is en we medewerkers niet kort na elkaar tweemaal een enquête wilden laten invullen. De strategiemeting is gehouden om te onderzoeken of medewerkers allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben. Want een gezamenlijk doel is belangrijk als je samen iets wilt bereiken. We zijn naar aanleiding daarvan met de medewerkers in gesprek gegaan over de strategie en doelstellingen van Alliander. Afdelingen hebben daarnaast de mogelijkheid gehad om vrijwillig een teambarometer uit te voeren.

Opleiding en ontwikkeling

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 2019 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.

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. Met een eigen vakschool (de Alliander Technische Bedrijfsschool) draagt Alliander Opleidingen met een breed scala aan competentiegerichte leer-werktrajecten van laag tot hoog opleidingsniveau bij aan vermindering van het tekort aan technici. In 2019 hebben we ruim 1.500 personen opgeleid in de Bedrijfsschool. In 2019 investeerde Alliander 2,7% van de salariskosten in de opleiding van medewerkers (2018: 3,4%).

CAO Netwerkbedrijven

Vanaf januari 2019 geldt een nieuwe CAO Netwerkbedrijven. Belangrijke wijzigingen zijn een individueel keuzebudget met maximale keuzevrijheid in tijd en geld voor alle medewerkers, en een vitaliteitsregeling voor medewerkers vanaf 62 jaar om voorafgaand aan hun pensioen minder te gaan werken met behoud van hun pensioenopbouw.

Loopbaancentrum

Het loopbaancentrum is er voor alle medewerkers van Alliander die zich oriënteren op een volgende stap vanuit een baan, omdat hun werk (mogelijk) verandert of omdat het werk verdwijnt. 290 medewerkers meldden zich in 2019 bij het loopbaancentrum (2018: 308). Er werden in 2019 75 collega's boventallig (2018: 67) en er maakten 295 (2018: 241) mensen gebruik van ons Loopbaancentrum waarbij boventalligheid niet of niet direct van toepassing was. 107 medewerkers werden dit jaar begeleid naar een andere baan of een passend alternatief (2018: 94).

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 boventalligheid zo veel mogelijk te voorkomen.

Alliander Foundation

De Stichting Alliander Foundation stimuleert medewerkers van Alliander vrijwilligerswerk te doen en ondersteunt hen daarbij. In 2019 waren er 862 deelnemers aan activiteiten die door of in samenwerking met de Foundation waren georganiseerd. Daarnaast gaf de Foundation financiële steun aan 82 projecten van medewerkers. Er werd circa € 194.000 besteed aan deze projecten en activiteiten. Medewerkers van Alliander kunnen ondersteuning aanvragen voor hun eigen vrijwilligerswerk of een teamactiviteit (laten) organiseren die ten goede komt aan de maatschappij. Zo gaan teams bijvoorbeeld een dag naar buiten met ouderen in een rolstoel of knappen ze de tuin op bij een woongroep voor mensen met een beperking.

Om geld in te zamelen voor goede doelen kunnen medewerkers gebruik maken van het Actiebudget, een bedrag van maximaal 500 euro waarmee je een actie kunt opzetten voor een goed doel, bijvoorbeeld een sponsorloop of een benefietdiner. Ook is het voor medewerkers mogelijk om een klein budget aan te vragen om iemand in hun omgeving te trakteren, iemand die eenzaam is, of die om een andere reden wel wat extra aandacht kan gebruiken. Dit heet 'Doen voor een Ander.' Alliander is er trots op dat de Foundation medewerkers ondersteunt die vrijwilligerswerk willen doen. 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 het initiatief.

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 3,6 maal de mediaan van de salarissen van alle medewerkers van Alliander in Nederland.

Vooruitblik 2020

De verwachting is dat het aantal FTE in 2020 nagenoeg gelijk zal blijven. Gezien het veranderende werkpakket is de verwachting dat het percentage technische functies binnen deze samenstelling zal toenemen.

Belangrijkste maatschappelijke effecten



Alliander heeft als energienetwerkbedrijf veel betekenis voor de welvaart en het welzijn van miljoenen mensen. Onze activiteiten hebben belangrijke effecten op de maatschappij: op de economische ontwikkeling van regio's en stakeholders, op de uitstoot van broeikasgassen, op kennisontwikkeling en op het welzijn van medewerkers. Wij hebben een positieve invloed, bijvoorbeeld op het welzijn van klanten en verduurzaming van de energievoorziening. Die willen we vergroten. Daarnaast willen we negatieve invloeden, zoals de uitstoot van broeikasgassen en afval, minimaliseren. Om de samenstelling en omvang van onze impact te kunnen verklaren, drukken we de positieve en negatieve effecten op de omgeving zo veel mogelijk in euro's uit. Deze berekeningen zijn nauwkeurig onderbouwd om de werkelijke waarde zo goed mogelijk te benaderen. Alle uitgangspunten en berekeningen zijn beschikbaar in de bijlage van dit jaarverslag.

Impactmeting

Met impactmeting geven wij een gebalanceerd, kwantitatief beeld van de betekenis van onze activiteiten. We werken continu aan verbetering van het impactmodel en onze maatschappelijke impact. De inzichten die we zo verkrijgen, geven een nauwkeuriger beeld van onze maatschappelijke prestaties en de mate waarin we onze doelen realiseren. Intern verbeteren we hiermee de besluitvorming en naar buiten toe laten we zien wat de maatschappelijke toegevoegde waarde van onze keuzes is. We rapporteren sinds 2015 over onze maatschappelijke impact. Door transparant te zijn 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. Bij het beoordelen van de maatschappelijke bijdrage van onze activiteiten kijken we traditioneel vooral naar de inputs (kosten) en outputs (directe gevolgen). Met impactmeten berekenen we ook de omvang van de maatschappelijke effecten die daarvan het gevolg zijn. Onze grootste effecten liggen traditioneel op het gebied van economische toegevoegde waarde, welvaart, welzijn, milieu en werkgelegenheid. Impactmeting maakt inzichtelijk hoe de effecten zich in omvang verhouden en reikt mogelijkheden aan om onze maatschappelijke prestaties te vergroten. Met impactmeten vergroten we ook inzicht in onze bijdrage aan de mondiale Sustainable Development Goals.

Onze stappen in impactmeting

Impactmeten is een belangrijke schakel in onze langjarige, brede waardecreatie. In 2019 hebben we het impactmodel verder verfijnd. Daarbij hebben we de betekenis van het beschikbaar maken van energiegerelateerde data voor marktpartijen en partners in beeld gebracht. De beschikbaarheid van data levert een positieve bijdrage aan de realisatie van nieuwe marktmodellen en open platforms. De rapportage van deze impact op intellectueel kapitaal is nieuw. Verder hechten we grote waarde aan hoe onze stakeholders ons zien en waarderen. De waarde van reputatieverandering door de perceptie van stakeholders geeft inzicht in onze reputatie in vergelijking met gelijksoortige bedrijven. We rapporteren het resultaat van deze vergelijking als onderdeel van het sociaal kapitaal in het impactmodel.

Sectormodel

Sinds 2018 geven we met een coalitie van netwerk- en infrabedrijven invulling aan een sectormodel voor impactmeten. Afgelopen jaar hebben we ons daarbij gericht op kwantificering van gezamenlijk gedeelde impacts. De Nederlandse infrabedrijven delen kennis over de onderliggende principes en uitgangspunten. We stemmen methoden en kentallen af en werken gezamenlijk aan een handboek. Hierin beschrijven we de belangrijkste overeenkomstige impactgebieden voor de nationale infrasector. De inspanningen van de coalitie bieden een stevige basis voor gezamenlijke impactmetingen van infrastructuur.

Impact 2019 in één oogopslag

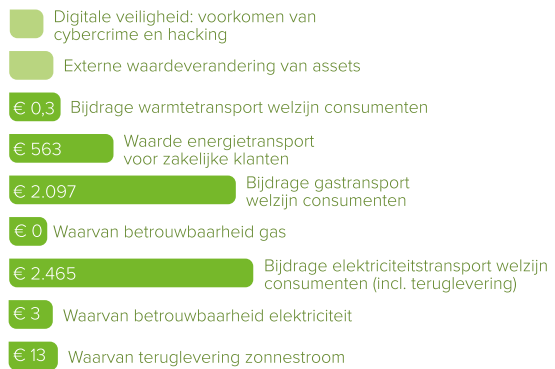
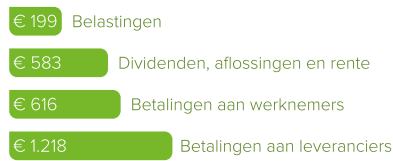
Alliander hanteert het ‘zeskapitalenmodel’ van het International Integrated Reporting Council (IIRC). In de illustratie staat de relatieve omvang van maatschappelijke impact van Alliander. In het model kwantificeren en monetariseren we bij voorkeur impacts waar we de grootste maatschappelijke bijdrage leveren. Het model omvat zowel directe als ketenimpacts. Directe impacts treden volledig door de activiteiten van Alliander op: de impact van netverliezen, eigen emissies en het welzijn van onze werknemers. Keteneffecten genereren 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.

bedragen zijn in miljoenen euro's
■ gekwantificeerd in euro's
■ niet gekwantificeerd in euro's

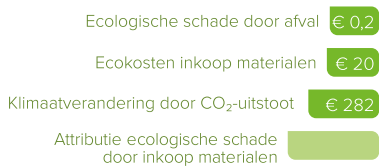
Vermindering van kapitaalwaarde



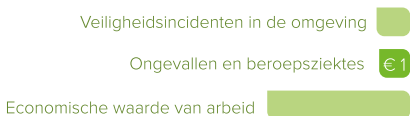
Vermeerdering van kapitaalwaarde



Geen impact gekwantificeerd



Geen impact gekwantificeerd



Resultaten impactmeting 2019

De resultaten van de impactberekening tonen van 38 indicatoren de (globale) omvang. Van 24 indicatoren is de omvang berekend en in geld uitgedrukt. Voor vergelijkende cijfers verwijzen wij naar de paragraaf Vergelijkende cijfers voor impacts in het hoofdstuk Overige informatie. Onze vier belangrijkste impacts zijn verbonden met financieel, geproduceerd, natuurlijk en menselijk kapitaal. Van de overige indicatoren is een kwalitatieve beschrijving en inschatting gemaakt op basis van externe bronnen. We merken op dat steeds sprake is van een relatieve grootte: de impact op groepsniveau kan klein 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 geregleerde 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. Er is een verschil van € 108 miljoen in de overige opbrengsten, waarvan €105 miljoen wordt verklaard door de verkoop van bedrijfs onderdeel Allego in 2019. Aflossingen en de succesvolle uitgifte van een groene obligatie in 2019 hebben geleid tot een forse afname aan impact van dividenden, aflossingen en rente van in totaal € 341 miljoen. 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. In 2019 hebben we € 120 miljoen meer impact gehad door investeringen bij onze leveranciers en ketenpartners. Onze medewerkers ontvangen salaris voor hun inzet en tijd. Per saldo stimuleert onze inzet de economie en genereren we langjarig werkgelegenheid, inkomen en welvaart.

Geproduceerd kapitaal

Beschikbaarheid van energie en warmte bepalen in hoge mate welvaart en welzijn. De welvaartswaarde van energiedistributie en transport voor de samenleving is groot. De waarde van dit geproduceerd kapitaal berekenen we voor twee componenten: allereerst de geregleerde tarieven voor de transport- en aansluitdienst en de meetdienst voor kleinverbruikers. Dit zijn bij wet vastgestelde, exclusieve taken van de netbeheerder. De tweede component is het consumentensurplus. Het consumentensurplus is de extra geldwaarde 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 geregleerde, 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 geregleerde markten.

De welvaartswaarde van energietransport voor de samenleving is hoog. Het aandeel van de waarde die Alliander voor de consumenten heeft, bedraagt € 4,6 miljard in 2019. Steeds meer consumenten leveren duurzaam opgewekte elektriciteit terug aan het net; het aantal huishoudens met een zonnepaneleninstallatie waarmee elektriciteit wordt teruggeleverd aan ons netwerk is gestegen van 6% vorig jaar naar 9% in 2019. We berekenen een positief welvaartseffect voor teruglevering door consumenten van € 13 miljoen. De waarde van het aandeel dat Alliander heeft voor zakelijke klanten voor elektriciteit- en gastransport is € 563 miljoen. In 2019 hebben wij te maken gehad met gemiddeld 0,306 elektrische onderbrekingen per huishouden. Dit heeft ertoe geleid dat onze uitvalduur elektriciteit gemiddeld 21,9 minuten per huishouden was. Hetgeen resulteert in een positief effect van € 31 miljoen omdat de uitvalduur lager is dan het landelijk gemiddelde. De impact van niet geregleerd warmtetransport op consumentenwelzijn is bescheiden. Het aantal warmteaansluitingen voor kleinverbruik is 25% gestegen hetgeen resulteert in een toegevoegde waarde voor consumenten van € 0,3 miljoen.

Intellectueel kapitaal

Alliander investeert tijd, aandacht en geld in het netbeheer van de toekomst. Kennisontwikkeling in samenhang met de digitalisering van energienetten, het gebruik en toepassing van data en nieuwe business- en marktmodellen en de ontwikkeling van alternatieven voor aardgas. Door kennis en toepassing daarvan wordt intellectuele waarde ontwikkeld voor Alliander en zijn omgeving. Dit intellectueel kapitaal omvat de voorraad niet-materiële zaken gecreëerd door mensen. In 2019 hebben we de baten van het gebruik en de beschikbaarheid van data voor stakeholders voor het eerst gemeten. Alliander stelt data beschikbaar langs meerdere kanalen. Open data delen we direct op de website van de netbeheerder. Andere data kunnen op maat worden aangevraagd. De kwaliteit en gebruikswaarde van deze data kunnen maatschappelijke waarde toevoegen door de toepassingen die zij voor gebruikers faciliteren. Het beschikbaar stellen van data biedt tevens marktkansen voor andere bedrijven. In 2019 vertegenwoordigen deze marktfaciliterende data een waarde van € 6 miljoen. Met deze eerste meting van Intellectueel Kapitaal kunnen we een eerste en toegesneden beeld presenteren. Aangezien Alliander over nog veel meer data beschikt, is onze inschatting dat de waarde aanzienlijk groter is dan binnen de grenzen van de huidige berekening mogelijk is gebleken. De kwantificering en monetarisering van intellectueel kapitaal vraagt betrouwbare ervaringscijfers en weloverwogen keuzes.

Natuurlijk kapitaal

Het beslag dat de wereldbevolking legt op de voorraad natuurlijk kapitaal is enorm. De dag in het jaar waarop de mensheid evenveel grondstoffen heeft verbruikt als de aarde in een jaar tijd kan genereren, Earth Overshoot Day, valt steeds vroeger. Alliander werkt er hard aan om de negatieve impact op dit gezamenlijk natuurlijk kapitaal strikt te beperken. De impact op het klimaat vanwege CO₂-uitstoot door onze activiteiten is in 2019 met € 6 miljoen gedaald ten opzichte van 2018 naar € 280 miljoen. Dit is inclusief naar rato berekende emissies van de Nederlandse energieketen voor Alliander. De Nederlandse energieketen heeft een groot aandeel energieopwekking uit fossiele brandstoffen. Met het terugdringen van de negatieve impact van klimaatemissies leveren wij op langere termijn een bijdrage aan (inter)nationale klimaatafspraken. Per saldo is in 2019 sprake van afname van de gemonetariseerde klimaat impact. De gemonetariseerde impact van de bedrijfs CO₂-footprint bedraagt in 2019 € 30 miljoen, vooral veroorzaakt door netverliezen. Meer hierover is te vinden in het hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en de eigen bedrijfsvoering. Een andere uitdaging is het verminderen van ecologische schade door de inkoop van grondstoffen, vooral door het beslag op schaarse grondstoffen of gebruik van toxische materialen. De inkoop van onze key assets heeft in 2019 € 20 miljoen aan ecologische schade veroorzaakt. Een bedrag dat in sterke mate wordt gedempt door de inzet van gerecyclede materialen, hetgeen leidt tot vermeden impact ter waarde van € 4,2 miljoen, ongeveer 18% van de totale ecokosten. De materialen waarvan het grootste volume ingekocht wordt zijn 6.014 ton aluminium en 3.452 ton PVC, met name in elektriciteitskabels. Doordat een groot deel van de afvalstoffen wordt gerecycled of hergebruikt is er een beperkt negatieve impact van de verwerking van afval. Er wordt namelijk maar een klein gedeelte gestort of verbrand hetgeen leidt tot € 182 duizend ecologische schade door afval. Hiermee hebben we onze meest materiële impacts gekwantificeerd. We onderzoeken de wenselijkheid van het uitbreiden van onze meting, bijvoorbeeld de impact van ons drinkwatergebruik. Ondanks de veranderingen in onze netten door de energietransitie en de toename van de inkoop van materialen, is onze voetafdruk voor materialen en grondstoffen beperkt gegroeid door de toegenomen inkoop van gerecyclede materialen, en is de impact van onze CO₂ gerelateerde emissies afgenomen.

Sociaal kapitaal

De perceptie en waardering van onze prestaties door stakeholders is onderdeel van ons sociaal kapitaal. De waarde van reputatieverandering van Alliander door de perceptie van stakeholders geeft inzicht in de reputatie in vergelijking met soortgelijke bedrijven. Het gericht meetbaar maken van deze impact vergroot de transparantie en inzichtelijkheid van onze impact. De uitkomst van de meting toont een waarde van € 28 miljoen. Een gunstige uitkomst van onze reputatie schept mogelijkheden voor samenwerking, het werven van medewerkers en een hogere klanttevredenheid. We zijn ons voortdurend bewust dat de knelpunten bij de teruglevering van decentraal opgewekte energie en het aansluiten van klanten op onze netwerken doorwerken in de perceptie en waardering van klanten die hiermee geconfronteerd worden.

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 en aansluiten op lokaal gevoelde behoeften.

Het beperken van ongecontroleerde uitwisseling van privacygevoelige informatie beperkt de mogelijk negatieve sociale impacts die kunnen optreden. We zijn succesvol in de preventie van ongewenste gegevensuitwisseling. Evenwel kan sprake zijn van een incident waarmee data gemoeid zijn, de schade hiervan hebben we niet gekwantificeerd.

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 de organisatie hen biedt. Naast inkomen zijn immateriële factoren van het hebben van werk van belang. Sinds 2017 rapporteren we het welzijnseffect van het hebben van werk. 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 € 93 miljoen. We meten de waarde van immateriële factoren van werk langjarig 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 in de grafiek opgenomen onder financieel kapitaal. Langjarig internationaal onderzoek heeft geleid tot bijstelling van de berekeningswijze. Hierdoor is een gekwantificeerde vergelijking met 2018 niet mogelijk. Per saldo is sprake van een daling ten gevolge van deze verandering in de onderzoekscoëfficiënt.

Uit de analyse blijkt dat het verlies aan welzijn en geluk door werkgerelateerde ongevallen en ziekte ongeveer € 1 miljoen bedraagt (2018: € 1 miljoen). Deze impactwaarde is relatief klein in vergelijking met de positieve impact van het hebben van werk. In 2019 hebben zich geen grote veranderingen voorgedaan in deze data. Veiligheid en preventie van werkgerelateerde klachten hebben een vaste hoge prioriteit voor Alliander. Als werkgever streven wij naar een positieve bijdrage aan het welzijn van onze medewerkers.

Wat we hebben geleerd?

Concluderend hebben we in 2019 bij een stijging van impact door investeringen en inkoopvolumes onze voetafdruk voor materialen en grondstoffen minder vergroot en de impact van onze CO₂-gerelateerde emissies per saldo beperkt. Hiermee werpt ons beleid gericht op circulaire bedrijfsvoering en klimaatneutrale processen aantoonbaar vruchten af. Tegelijkertijd resulteren hogere investeringen in grotere maatschappelijke impact van onze activiteiten. Kortom: we realiseren meer geproduceerd kapitaal middels onze bestedingen zonder sterke groei van de impact op natuurlijk kapitaal. In 2019 hebben we de samenwerking met kennispartners en infratechniek georiënteerde bedrijven voor impactmeten geïntensiveerd. Dit heeft geleid tot nieuwe methoden en inzichten. Voor natuurlijk kapitaal hebben we in de case rond het schakelstation Laarberg anders leren kijken naar biodiversiteit en de mogelijkheden op een technische locatie. De case flexibele oplossingen bij transportschaarste toont dat het inzetten van tijdelijke alternatieven uiteenlopende kosten en baten heeft waarbij de netbeheerder hogere kosten maakt. Deze cases hebben we ontwikkeld met betrokkenheid van verschillende stakeholders en staan elders in dit verslag beschreven.

We zien dat de financiële en economische waarde van betrouwbaar netbeheer constant en zeer groot is. De impact van het beschikbaar stellen van data voor marktfacilitering blijkt groter dan vooraf verwacht. Hiermee voegen we maatschappelijk gezien intellectueel kapitaal toe. Alliander blijkt in de vergelijking met andere energienetbeheerders een stabiele reputatie te hebben. Dit blijkt uit de waarde van onze reputatie als indicator voor sociaal kapitaal.

De impactmetingen dwingen ons voortdurend om goed onderbouwde aannames te maken over bijvoorbeeld te verwachten CO₂-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 2019 zijn we met een bredere groep Infra gerelateerde bedrijven gestart met een Impact Journey.

Onze plannen voor 2020

Alliander blijft werken aan verbetering van het impactmodel om haar positieve maatschappelijke impact in de toekomst te kunnen vergroten. Naast de samenwerking met infrabedrijven werken we aan de uitbreiding van intellectueel kapitaal. We willen ons impactmodel ook meer inzetten om betere keuzes te maken bij nieuwe ontwikkelingen en laten meewegen bij beslissingen. Tot slot zullen we de dialoog met stakeholdervertegenwoordigers vervolgen om onze methodiek te verbeteren.

Impactcasus: vergroten van transportvermogen door inzet flexibele energieoplossingen

De realisatietermijn van conventionele netuitbreidingen sluit niet altijd meer aan bij de behoefte van de klant. Uitbreiding van de infrastructuur duurt soms vijf jaar door procedures bij het ontwerp en de realisatie van de capaciteit. Totdat de uitbreiding is gerealiseerd, kunnen de bedrijven met een verhoogde elektriciteitsvraag niet uitbreiden. Een optie is gebruikmaken van flexibele oplossingen, zoals het inzetten van lokale warmte-kracht-koppelinginstallaties (WKK) op een lokale flexibiliteitsmarkt. Flexibel inkopen van lokaal beschikbare capaciteit betekent een tijdelijke overbrugging tot realisatie van nieuwe onderstations. In deze casus is onderzocht welke maatschappelijke impacts optreden bij het bieden van een tijdelijke oplossing door inzet van bestaande WKK-installaties bij tuindersbedrijven in het Zuid-Hollandse Zuidplas en het afschakelen van verlichting in het gebied ter overbrugging van een maximale periode van 5 jaar tot capaciteitsuitbreiding. Alliander wilde weten of het vanuit een maatschappelijk perspectief de moeite waard is om te investeren in het inzetten van flexibele oplossingen.

Dilemma

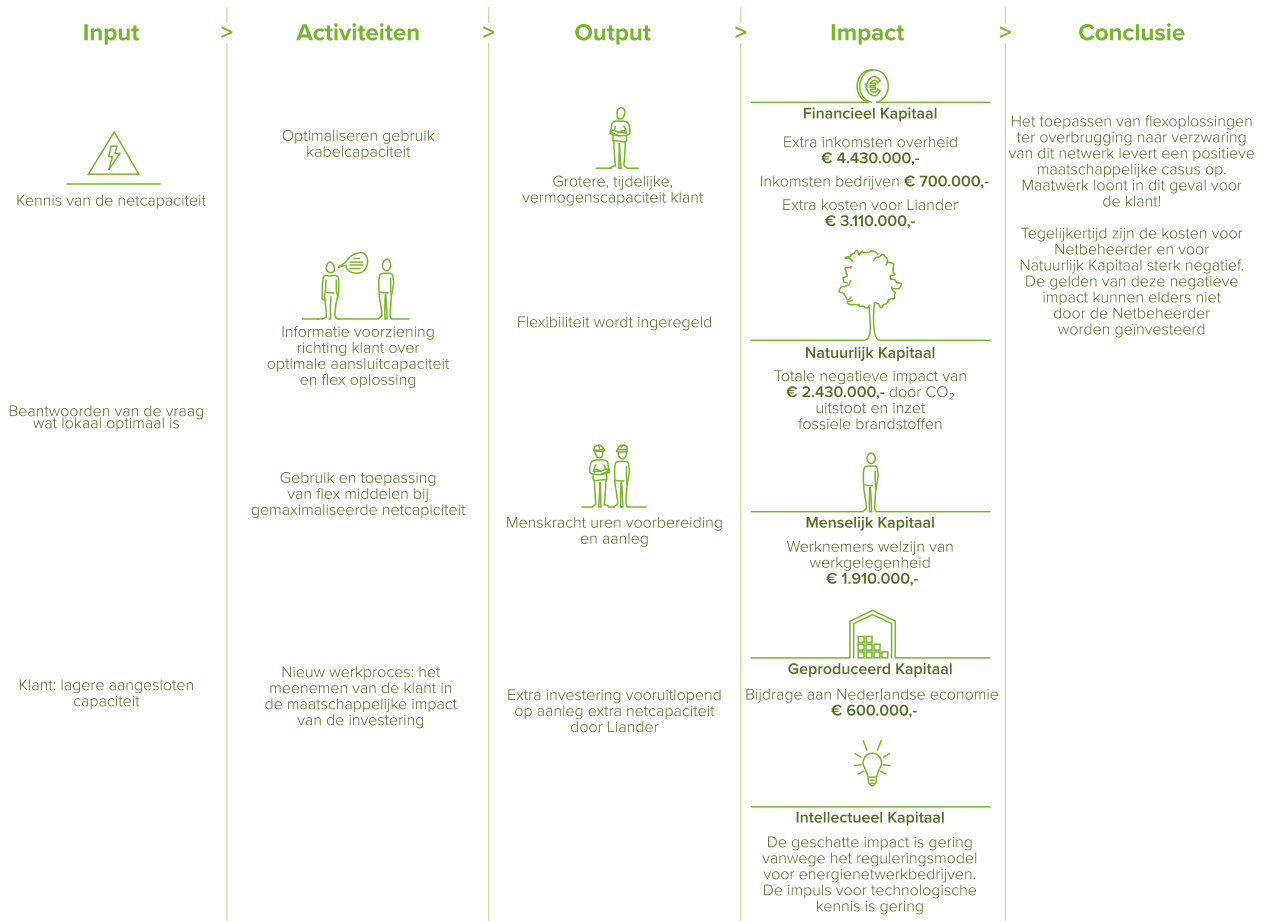
De vraag in deze casus is of naast een investering in reguliere netverzwaring een extra investering in een tijdelijke lokale oplossing van het capaciteitsprobleem van enkele ondernemers opweegt tegen de kosten die Alliander en daarmee indirect al haar aangeslotenen maken. Vanuit een direct kostenperspectief is de lokale flexibiliteitsmarkt duurder, omdat de netbeheerder extra geld uitgeeft. Door flexibiliteit in te kopen en klanten eerder aan te sluiten, kan echter ook economische schade bij klanten en de Nederlandse economie worden voorkomen. Dit vraagt om een afweging van de lokale impact en de vraag of de netbeheerder de decentrale tijdelijke oplossing kan faciliteren met maatschappelijk rendement.

Impactberekening

De impact op financieel kapitaal van deze casus is positief voor bedrijven in het gebied en voor de overheid. Door de bedrijfsuitbreidingen van de tuinders wordt bespaard op sociale uitkeringen en nemen belastinginkomsten op winst en salarissen toe, de bedrijven genereren meer omzet en winst. Voor de netbeheerder is sprake van een negatieve financiële impact van € 3,1 miljoen door de kosten van de flexibiliteitsoplossingen: de WKK, tijdelijke afschakeling van licht, afdracht aan hoogspanningsnetwerkbeheerder TenneT en uitgestelde inkomsten van nieuwe aansluitingen. De creatie van arbeidsplaatsen heeft een positieve impact van € 1,9 miljoen op menselijk kapitaal vanwege het welzijn dat met de extra werkgelegenheid wordt bevorderd. De inzet van de flexoplossingen resulteert in € 2,4 miljoen negatieve impact op natuurlijk kapitaal. Door de activiteiten van Alliander verandert het regulier stroomgebruik, de inzet van WKK's en inzet van

verlichting. De productie met WKK's neemt toe en de uitstoot van gebruik van verlichting verandert door afschakeling. Dit resulteert in extra energiegebruik en CO₂-uitstoot. De kosten van CO₂ zijn een schatting in relatie tot de totale economische kosten die in verband worden gebracht met schade door stijging van CO₂-uitstoot. De flexoplossingen hebben een positieve impact van € 600.000 op sociaal kapitaal door het extra inkomen van bedrijven en medewerkers op bestedingen. Hun uitgaven leiden tot meer omzet en inkomen elders, het 'multiplier effect'. De impact van deze casus op intellectueel kapitaal in de vorm van technologische ontwikkeling en reputatie van Alliander is als gering ingeschat.

Deze casus toont dat een tijdelijke flexibiliteitsoplossing voor knelpunten in de elektrische infrastructuur additionele maatschappelijke kosten en baten heeft. In deze casus maakt de netbeheerder aanvullende kosten die niet worden vergoed. De inzet van Warmte Kracht Koppeling leidt tot negatieve impact op natuurlijk kapitaal. Een deel van de effecten betreft verschuivingen: de lonen van de aangetrokken werknemers bij de bedrijven in de regio komen in plaats van sociale uitkeringen en veel van de kosten die Alliander maakt zijn per saldo baten voor de tuinders en aggregators in het gebied.



Berekend over 5 jaar ter overbrugging capaciteitsuitbreiding

Impactcasus: impact van circulair gebouw voor schakelstation Laarberg

In 2019 hebben we onderzocht wat de impact is van een nieuw gebouw voor een schakelstation op basis van circulaire bouwprincipes. Dit gebouw heeft een gunstigere impact op de natuurlijke omgeving dan een traditioneel gebouw: een besparing van ongeveer 50% op de kosten van materiaalgebruik voor natuurlijk kapitaal. De investering ten opzichte van een traditionele bouwwijze valt hoger uit. Over het geheel beschouwd levert Laarberg voor financieel en natuurlijk kapitaal samen een licht negatieve casus op. De nieuwbouw van Schakelstation Laarberg in Groenlo is onze eerste ervaring met circulaire nieuwbouw voor een technische ruimte.

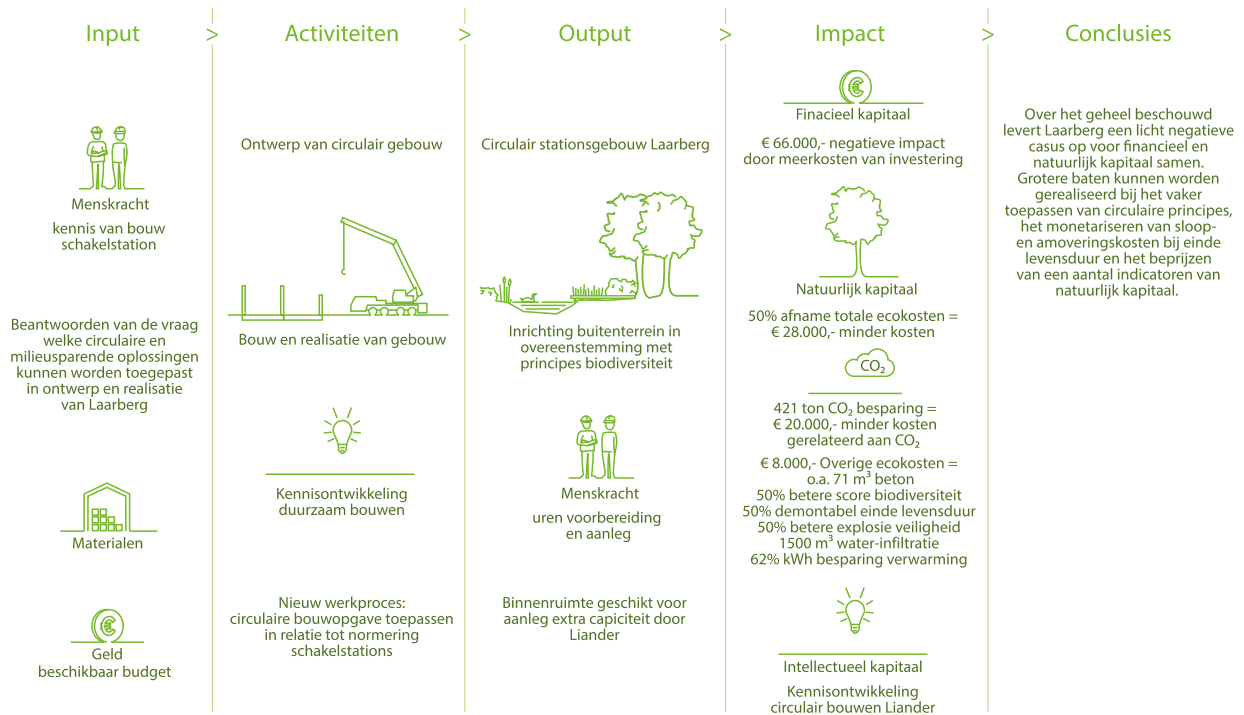
Project

Een circulair bouwontwerp voor een technische installatieruimte ten opzichte van een traditionele bouwwijze vraagt om afweging van veel zaken. Het bouwwerk dient te voldoen aan alle technische en installatie-eisen, inpasbaar te zijn in de omgeving en gerealiseerd te worden met een minimale ecologische impact. Hiervoor is samengewerkt met een architect en een technisch installatiebedrijf. Kennisinstituten hebben bijgedragen aan de impactstudie. Centrale vraag is wat de impact is van het totaal aan circulaire maatregelen voor deze nieuwbouw. De vragen voor de netbeheerder zijn welk verschil het circulair ontwerp maakt voor het ontwerp van de technische ruimte, voor de kosten en welke schaalvoordelen mogelijk zijn bij herhaalde toepassing. Maatschappelijk gaat het om de inpasbaarheid van circulaire gebouwen binnen een groter plangebied en de bijdrage aan de maatschappelijke doelen voor circulair grondstof-, en materiaalgebruik en vermindering van CO₂-gerelateerde emissies.

Impactberekening

In deze casus is de impact op financieel en natuurlijk kapitaal berekend van het realiseren van een circulair gebouw voor een 20 MVA-schakelstation ten opzichte van een traditioneel toegepaste behuizing over een periode van zestig jaar. De impact van deze casus op financieel kapitaal is negatief. Door investeringen in uren en materialen is de kostprijs bij aanbesteding van het gebouw per saldo € 66.000 hoger dan op basis van niet-circulaire bouwprincipes. De impact op het natuurlijk kapitaal is gunstig. Door het toepassen van energiemaatregelen is netto 148 MWh minder energie nodig over de levensduur. Dit is vooral toe te schrijven aan de toepassing van een aarden wal die tegen de lange zijde van het gebouw is aangebracht. Deze helpt als warmte- en koudebuffer en bespaart gevelmateriaal. Bijkomend voordeel van deze oplossing is dat er geen grond aan- of afgevoerd hoefde te worden. De vermeden eco-kosten van energie en materialen zijn positief en bedragen in totaal € 28.000. Hiervan bedragen de lagere kosten voor CO₂ ongeveer € 20.000. De vermeden CO₂-voetafdruk van verwarming en elektriciteit van de zonnepanelen resulteert in een netto positief effect van 421 ton CO₂-emissie. Voor het versterken van de biodiversiteit zijn in het plan ruim drie keer zoveel maatregelen genomen als in de referentie. Van de impact hiervan was geen monetaire berekening mogelijk, de investeringskosten waren zeer beperkt.

De casus leert ons dat van sloop- en verwijderingskosten van traditionele schakelstations geen goede impactdata beschikbaar zijn. Deze zijn voor een objectieve kostenvergelijking wel belangrijk. Immers, bij circulair bouwen mogen aanzienlijke voordelen bij het eind van de levensduur van de materialen verwacht worden. De vermeden impact op natuurlijk kapitaal blijkt in monetaire termen geringer dan de meerkosten voor eenmalige realisatie van het circulaire gebouw.



Bijdrage aan mondiale doelen



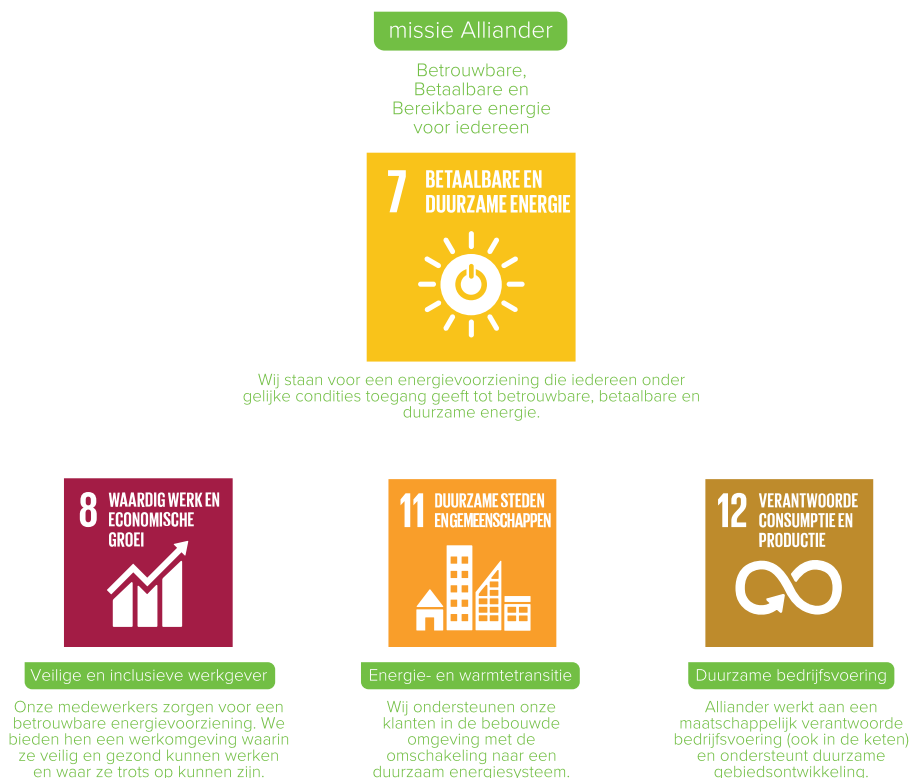
In 2015 hebben de lidstaten van de Verenigde Naties een nieuwe mondiale agenda aangenomen die een eind moet maken aan armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering in 2030. Deze agenda bestaat uit zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDG's).

Nederland heeft de werelddoelen voor duurzame ontwikkeling 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 (betaalbare en duurzame energie).

Alliander en de werelddoelen: invloed als uitgangspunt

Voor onze eigen organisatie hebben we in 2018 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 onze 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



Het resultaat van dit proces is vastgelegd in onze connectiviteitstabel, waarin de samenhang tussen ons proces van waardecreatie, onze materiële thema's, prestaties en de SDG's duidelijk wordt. Een gedetailleerder overzicht van onze bijdrage aan de SDG's is te vinden in de toelichting op de SDG's.

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. Voor ons zijn vooral doel 7.1, het zorgen voor universele toegang tot betaalbare, betrouwbare energie, en doel 7.2, het aandeel van hernieuwbare energie te vergroten, van belang. Daarom hebben wij aan deze twee doelen een aantal indicatoren gekoppeld (zie ook onze connectiviteitstabel) om de voortgang te monitoren.

In dit verslag is te lezen hoe we elke dag bezig zijn om het tempo van de energietransitie bij te houden door klantkeuzes te faciliteren, maximaal gebruik te maken van de digitale mogelijkheden, te werken aan open netwerken (dus goede marktwerking) en efficiënt te werken. Tegelijkertijd zorgen we ervoor 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).

Resultaten 2019

In 2019 hebben wij vooruitgang kunnen boeken op het gebied van leveringsbetrouwbaarheid van ons netwerk. Zo hebben wij de uitvalduur kunnen verminderen (naar 21,9 minuten). Het aantal kabelnummers met meer dan vijf storingen kwam uit op 17. Ook hebben wij met gemeenten afspraken gemaakt over hoe wij hen de komende jaren kunnen begeleiden om de energietransitie vorm te geven. Ook hebben wij stappen gezet bij het in beeld brengen van onze impact op SDG 7.

Waardig werk en economische groei (SDG 8)

We werken permanent aan een veilige en eerlijke werkomgeving voor al onze medewerkers en aan een inclusieve bedrijfscultuur. Onze werkzaamheden dragen hiermee bij aan SDG 8.8 (beschermen van arbeidsrechten en bevorderen van veilige werkomgevingen). We proberen Alliander een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij. Daarom is SDG 8.5 (volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde) van cruciaal belang voor ons en hebben wij een aantal acties opgezet, die ons helpen een grotere bijdrage aan dit doel te leveren. We maken afspraken over medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en we hebben doelstellingen voor het aantal vrouwen op leidinggevende posities. Dit heeft een directe relatie met de welzijnseffecten voor onze medewerkers en is onderdeel van onze impactberekening (menselijk kapitaal).

Resultaten 2019

In 2019 hebben wij stappen gezet om onze doelen rond SDG 8 te halen. Wij hebben 101 werkplekken aangeboden aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Het aantal vrouwen in leidinggevende posities is relatief stabiel en bedraagt eind 2019 26,9%, ten opzichte van 27,8% in 2018.

Duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11)

In Nederland hebben gemeenten een belangrijke rol bij de overgang naar een duurzame energievoorziening. De afspraken in de Regionale Energiestrategieën en de uitwerking van het Klimaatakkoord in combinatie met maatschappelijke initiatieven leiden 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. Ook door het mogelijk maken van teruglevering en het aansluiten van (steeds meer) laadpunten voor elektrische mobiliteit dragen we bij aan de verduurzaming van onze woonplaatsen. Al deze acties ondersteunen het behalen van SDG 11.6, het reduceren van de nadelige milieu-impact van steden per capita. Deze activiteiten hebben een directe relatie met onze ketenemissies (natuurlijk kapitaal) en het welzijn in wijken en buurten (sociaal kapitaal). In 2019 hebben we onderzocht welk effect de invoering van duurzame decentrale energie op lokaal niveau heeft op de verduurzaming van energie en op natuurlijk kapitaal. Dit is toegelicht in het hoofdstuk impactmeten.

Resultaten 2019

Wij hebben in 2019 met bijna al onze gemeentes en vele corporaties aan tafel gezeten om afspraken te maken over de warmtetransitie, zodat deze zonder negatieve gevolgen voor de burger doorgevoerd kan worden.

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, in lijn met SDG 12.2 (tegen 2030 het duurzame beheer en het efficiënte gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren) en SDG 12.5 (tegen 2030 de afvalproductie aanzienlijk beperken via preventie, vermindering, recyclage en hergebruik). We investeren in lage netverliezen, duurzame gebouwen en een schoon wagenpark. Bij onze inkoop sturen we op transparantie en circulair gebruik van materialen (zie paragraaf Duurzame bedrijfsvoering). 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.

Resultaten 2019

Ook bij het duurzamer maken van ons bedrijf hebben wij in 2019 vooruitgang geboekt. Zo werd in 2019 bijvoorbeeld al 30% van onze primaire assets circulair ingekocht en is onze CO₂-footprint met 8% gedaald.

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 leidraad. We hebben opgaven te vervullen voor verdere inbedding, toepassing en het monitoren, meten en rapporteren over de SDG-doelen. Om te blijven sturen op de SDG-doelen, hebben wij deze verbonden met onze eigen doelstellingen in de connectiviteitstabel. Verder hebben wij langetermijndoelen afgesproken, die wij in dit hoofdstuk verder zullen toelichten.

Toegang tot betaalbare en duurzame energie en duurzame steden en gemeenschappen (SDG 7 en 11)

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, flexibiliteitsmarkten, 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.

Voor 2020 streven wij ernaar met onze klanten afspraken te maken over de warmtetransitie. Wij zien het als onze taak gemeenten te begeleiden in het doorvoeren van de warmtetransitie en veranderingen zo goed mogelijk te programmeren en uit te voeren.

Waardig werk (SDG 8)

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 - zijn belangrijke thema's voor ons. We werken aan sectorafspraken in de infrasector voor gelijke toegang tot de arbeidsmarkt. Wij streven ernaar jaarlijks 100 leerplekken aan te kunnen bieden voor mensen die vallen onder de Participatiewet dan wel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij verwachten dat wij dit doel sneller dan afgesproken kunnen bereiken. Wij streven er daarnaast naar dat tegen 2024 33% van onze leidinggevende functies door een vrouw wordt vervuld.

Verantwoorde consumptie en productie (SDG 12)

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. 'Nieuw' is nog goedkoper dan 'gebruikt' door het logistieke retourproces en de samenstelling van producten. We zien ook dat schaarste begint te ontstaan van voor ons belangrijke materialen, waaronder 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 CO₂-beprijzing vrijwillig per bedrijf of per sector ontstaan. Dit geldt voor veel netbeheerders. De gekozen CO₂-prijs is echter nog willekeurig. Het is onze ambitie om bij netbeheerders een gelijk beleid voor een eerlijke rekenprijs voor CO₂ te realiseren. Voor Alliander zelf streven wij naar een volledig klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering tegen 2030. Om klimaatneutraal te worden willen we onze energie volledig betrekken uit duurzame bronnen.

In 2020 zullen wij het aantal focus SDG's uitbreiden met twee doelen, die in het verlengde van onze kernactiviteiten liggen: SDG 9 (industrie, innovatie en infrastructuur) en SDG 13 (klimaatactie). Zo kunnen wij nog meer het verschil maken.

Dilemma's en geleerde lessen

Alliander streeft ernaar zo goed mogelijk invulling te geven aan zijn taken en activiteiten. Toch zijn er dilemma's die van invloed zijn op de manier waarop we ons werk willen doen. Daarnaast zijn er ontwikkelingen en gebeurtenissen die ervoor zorgen dat onze dagelijkse praktijk anders loopt dan verwacht. Door ons daarvan bewust te zijn en door ervan te leren kunnen we de kwaliteit van onze organisatie blijven verbeteren. In dit onderdeel presenteren we enkele bepalende dilemma's en gebeurtenissen uit 2019.

Onze dilemma's

Strakke regie versus flexibiliteit

Het draagvlak voor en de kans van het slagen van de energietransitie worden groter wanneer klanten hun eigen keuzes en plannen kunnen maken. Maar om de energie-infrastructuur tijdig gereed te hebben en de kosten zo laag mogelijk te houden, is juist planmatigheid en coördinatie nodig tussen gemeenten, provincies en netbeheerders. Hoe realiseren we evenwicht tussen flexibiliteit voor klanten en gemeenten (bottom up) en een strakke regie vanuit gemeenten, provincies en netbeheerders (top down)?

Bestaande wetgeving versus een nieuwe werkelijkheid

Alliander speelt samen met de collega-netbeheerders een cruciale rol in het realiseren van de klimaatdoelen voor Nederland. Zo moeten op grote schaal uitbreidingsinvesteringen en innovaties gedaan worden, geheel nieuwe samenwerkingsverbanden opgezet worden en nog betere mensen aangetrokken worden. Tegelijkertijd bemoeilijkt onze omgeving van strakke wettelijke kaders en publieke opinie het opereren in deze nieuwe werkelijkheid. Maar verandering hiervan is een proces van lange adem. Hoe zorgen we dat wij ondanks deze belemmeringen de energietransitie niet vertragen?

Waar zetten we onze schaarse arbeidscapaciteit op in?

De hoeveelheid werk die wij het komende decennium met onze aannemers aan met name het elektriciteitsnet moeten verzetten is enorm. Tegelijkertijd is er in Nederland een enorme krapte op de arbeidsmarkt voor technici. Er zal dus geprioriteerd moeten worden: welk werk moet eerst? Als Nederland haar klimaatdoelen wil halen, zou dit afgeleid moeten worden van de vraag op welke manier het snelste de meeste CO₂-reductie gehaald kan worden. Netbeheerders zijn echter verplicht om aanvragen van klanten op volgorde van binnenkomst te behandelen (non-discriminatoire handelen). Dus wie en op welke manier gaat Nederland dit bepalen?

Leerpunten

Betere voorlichting over defecte openbare verlichting

Wat is er gebeurd?

Openbare verlichting levert een belangrijke bijdrage aan de sociale veiligheid in een straat of wijk. Gemeenten en Liander zijn daar gezamenlijk verantwoordelijk voor. Is een lamp stuk? Dan lost de gemeente de storing zelf op. Bij storing in de kabels schakelt de gemeente Liander in. Vooral in het najaar, wanneer het eerder donker wordt, loopt het aantal storingsmeldingen op. Bewoners dienen kapotte verlichting bij de gemeente te melden. Toch is dit voor bewoners niet altijd duidelijk. Die onduidelijkheid leidde tot veel klachten op onder meer social media.

Wat hebben we geleerd?

Om de afhandeling van storingsmeldingen te verbeteren, hebben we ervoor gekozen extra publieksvoorlichting te geven over de rolverdeling in het herstellen van de openbare verlichting via social media en de website liander.nl. Ook hebben we in deze voorlichting verduidelijkt hoe het herstel door Liander in zijn werk gaat. Om monteurs veilig te laten werken, is het soms nodig de stroom van de kabel af te halen. Omwonenden worden hier altijd eerst over geïnformeerd, omdat zij dan ook tijdelijk geen stroom hebben. Om te graven is ook vaak toestemming nodig van de gemeente. In de tussentijd bereiden we van alles voor. Goede voorlichting draagt bij aan de oplossing van verkeerde meldingen, maar lost deze niet volledig op. Klachten komen nog steeds voor en gemeenten verwijzen meldingen onjuist door naar Liander. Gemeenten en Liander zoeken elkaar steeds vaker op om dit iedere dag een stapje beter te doen.

Puzzelen met capaciteit in Nijmegen-Noord

Wat is er gebeurd?

In Nijmegen-Noord is veel vraag naar elektriciteit. In korte tijd zijn er duizenden woningen en een groot industrieterrein gebouwd. Windpark Nijmegen-Betuwe is klaar en er volgen nog meer zonneweides en windmolens. De vraag naar vermogen overstijgt het aanbod. Het verdeelstation in Nijmegen-Noord zit vrijwel aan zijn maximale capaciteit. Daarom gaan we een nieuw verdeelstation bouwen. Om de tijd tot de inbedrijfstelling van het station te overbruggen, hebben we eind 2018 als tussenoplossing de flexibiliteitsmarkt geïntroduceerd. Deze markt functioneert goed, maar levert onvoldoende flexvermogen om de groei van het bedrijventerrein bij te benen. In 2019 hebben we daarom voor het eerst een zogeheten 'seizoenschakeling' toegepast. Daarbij is een deel van de belasting naar een nabijgelegen elektriciteitsverdeelstation overgeschakeld. Zo kan in de zomer een teveel aan opwek op een station voorkomen worden, net als een te hoge belasting in de winter. Daarnaast hebben we de reservecapaciteit voorbereid om te kunnen inzetten in het netwerk.

Wat hebben we geleerd?

Dankzij het stapelen van innovatieve oplossingen in Nijmegen kunnen we het netwerk beter benutten. De innovaties worden verder uitgewerkt om in andere gebieden toe te passen. Het inkooptraject voor de flexmarkt in Nijmegen is bijvoorbeeld ook ingezet in Zuidplaspolder. We onderzoeken bovendien of we vaker belasting kunnen overschakelen. In 2020 kunnen we het net nog beter uitnuttten doordat we afspraken hebben gemaakt met klanten voor het afschakelen van zonopwek. Parallel werken we toe naar beleid om deze technieken in ons gehele verzorgingsgebied toe te passen en dit gehele proces automatisch te laten verlopen.

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 2019 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 2019 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2019 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.

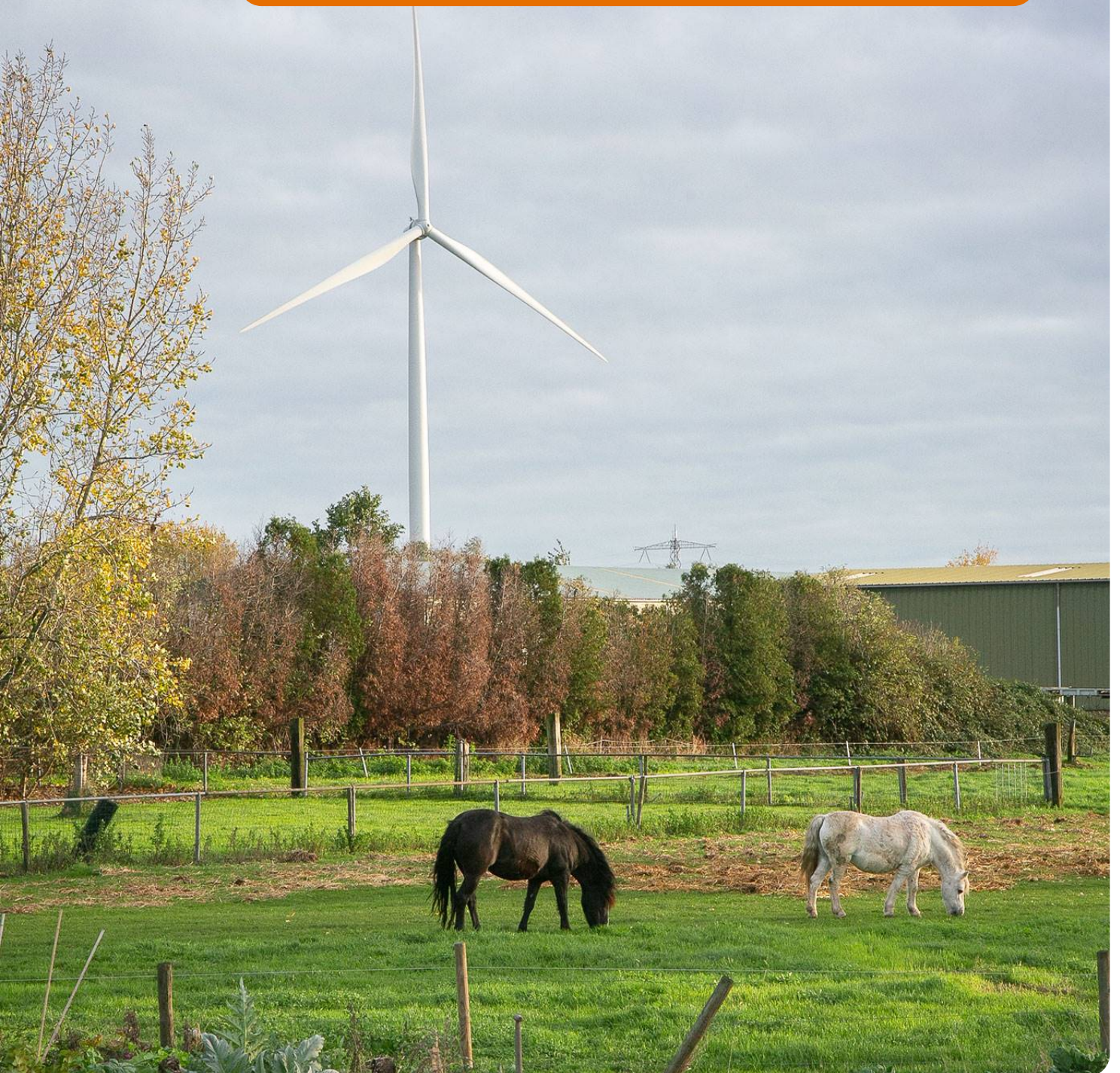
Arnhem, 14 februari 2020

Ingrid Thijssen, voorzitter Raad van Bestuur/CEO

Walter Bien, lid Raad van Bestuur/CFO

Daan Schut, lid Raad van Bestuur/CTO

Corporate governance



Corporate governance

Corporate governance gaat over de manier waarop Alliander wordt bestuurd, hoe daar toezicht op wordt gehouden en hoe wij daarover verantwoording afleggen. Alliander hecht groot belang aan goede corporate governance. Het is een voorwaarde voor het efficiënt en effectief realiseren van gestelde doelen en zorgt voor een adequate beheersing van risico's en voor een weloverwogen afweging van de belangen van alle stakeholders van Alliander.

Gerelateerd materieel thema in dit hoofdstuk

© Corporate governance en bedrijfsethiek

De Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen. Alliander is niet gehouden de NCGC te volgen aangezien de aandelen in handen zijn van Nederlandse provincies en gemeenten. Toch hecht Alliander er grote betekenis aan, omdat begrippen als lange termijn waardecreatie, transparantie en integriteit centraal staan in de NCGC. Daarom passen wij op vrijwillige basis de NCGC toe.

Corporate governance-structuur op hoofdlijnen

Alliander is een structuurvennootschap, waarop het volledige structuurregime van toepassing is. De aandelen zijn voor 100% in handen van vier Nederlandse provincies en 72 Nederlandse gemeenten. Alliander heeft een tweelaagse (two-tier) bestuursstructuur met een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Commissarissen (RvC). De RvB bestuurt Alliander; de RvC houdt toezicht. Beide raden handelen onafhankelijk van elkaar en leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA).

Governancestructuur



De corporate governance van Alliander is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de NCGC, 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 zijn 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 NCGC (het 'pas toe of leg uit'-overzicht).

Raad van Bestuur

Taken en verantwoordelijkheden

De RvB is verantwoordelijk voor het besturen van Alliander en daarmee voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie en het beleid, de financiering, de resultatenontwikkeling en de maatschappelijke aspecten van ondernemen. Daarnaast is de RvB verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten via een adequate inrichting van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Met de strategie van Alliander richt de RvB zich op lange termijn waardecreatie en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van stakeholders af. De RvB heeft waarden vastgesteld die bijdragen aan een cultuur die gericht is op lange termijn waardecreatie.

Binnen de RvB is, buiten de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel, een taakverdeling afgesproken. De taakverdeling wordt bepaald (en zo nodig gewijzigd) door de RvB, onder goedkeuring door de RvC. Zowel de RvB als geheel als de individuele RvB-leden hebben de bevoegdheid om de vennootschap te vertegenwoordigen.

Reglement

De RvB is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, ook aan het Reglement van de RvB gebonden. Dit reglement bevat onder meer regels met betrekking tot de taakverdeling, werkwijze en besluitvorming. Daarnaast bevat het reglement bepalingen ten aanzien van gedrag en cultuur, de omgang met en de wijze van informatievoorziening aan de RvC en de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen.

Benoeming en ontslag

De leden van de RvB worden voor onbepaalde tijd als statutair bestuurder benoemd door de RvC. De RvC is bevoegd om de leden van de RvB te schorsen of te ontslaan.

Raad van Commissarissen

Taken en verantwoordelijkheden

De RvC heeft tot taak toezicht te houden op de wijze waarop de RvB de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De RvC bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de belangrijkste risico's waarbij ook nadrukkelijk wordt gekeken naar de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de onderneming en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Verder houdt de RvC toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken binnen Alliander en de verbonden ondernemingen. Ook adviseert de RvC de RvB. De RvC treedt verder op als werkgever van de RvB. De RvC van Alliander fungeert tevens als RvC van netbeheerder Liander N.V.

De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taken – net als de RvB – op de lange termijn waardecreatie van Alliander en de verbonden ondernemingen en weegt daarbij de belangen van alle stakeholders. De RvC betreft daarbij ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor de onderneming relevant zijn. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van zijn taken berust bij de RvC als collectief.

Reglement

De RvC is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, ook aan het Reglement RvC gebonden. In het reglement zijn bepalingen opgenomen omtrent onder meer taken en bevoegdheden, samenstelling en werkwijze. Daarnaast staan er ook regels in voor de omgang met de RvB, de aandeelhouders en de Ondernemingsraad en voor het omgaan met (mogelijk) tegenstrijdige belangen.

Benoeming en ontslag

De AvA benoemt de leden van de RvC op voordracht van de RvC, met inachtneming van de profielschets. Het streven van de RvC is erop gericht de ervaring en deskundigheid van zijn leden goed te laten aansluiten op de aard, activiteiten en strategie van Alliander. De RvC is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

De Commissie van Aandeelhouders en de Ondernemingsraad kunnen aan de RvC personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. De Ondernemingsraad en de Commissie van Aandeelhouders hebben voor een derde van het aantal leden van de RvC een versterkt aanbevelingsrecht. Dat wil zeggen dat de RvC een door de Ondernemingsraad of door de Commissie van Aandeelhouders aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de RvC onder opgave van redenen bezwaar maakt tegen deze aanbeveling.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig 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 wordt gemotiveerd in het verslag van de RvC. Een commissaris kan worden geschorst door de RvC. De Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam kan een commissaris ontslaan onder de in de statuten genoemde voorwaarden. De AvA kan het vertrouwen in de RvC opzeggen. Een dergelijk besluit heeft het onmiddellijke ontslag van alle leden van de RvC tot gevolg.

Commissies binnen de Raad van Commissarissen

De RvC heeft uit zijn leden een Auditcommissie en een gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie ingesteld. De commissies hebben hun eigen vergaderingen, die voorbereidend zijn op de voltallige RvC-vergaderingen. In de RvC-vergadering brengen de commissies mondeling verslag uit en worden conceptnotulen gedeeld. De adviezen van de commissies vormen de basis voor de besluitvorming in de RvC-vergadering. De RvC blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie. De commissies hebben ieder een eigen reglement, waarin de organisatie, werkwijze, taken en verantwoordelijkheden van de commissies zijn vastgelegd.

De Auditcommissie adviseert de RvC en bereidt de besluitvorming van de RvC voor over het toezicht op onder meer de (effectiviteit van de) opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving, het financieringsbeleid en de financiering en de relatie met de interne auditor en de externe accountant.

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor, onder meer ten aanzien van selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van de RvC en de RvB en het beloningsbeleid voor de RvB en RvC. Ook beoordeelt de commissie jaarlijks het functioneren van de leden van de RvB en bereidt zij jaarlijks het Remuneratierapport voor.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De AvA wordt jaarlijks binnen vijf maanden na afloop van het boekjaar gehouden. Tot de belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering behoren onder meer het vaststellen van de jaarrekening en het dividend, het verlenen van decharge aan de leden van de RvB en de leden van de RvC, het vaststellen van het beloningsbeleid van de RvB en de beloning van de RvC, de (her)benoeming van de externe accountant en de (her)benoeming van leden van de RvC. Verder komen belangrijke bestuursbesluiten, die conform de wet en statuten moeten worden voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering (zoals besluiten omtrent een belangrijke verandering in de identiteit of het karakter van Alliander, besluiten over een statutenwijziging, juridische fusie of splitsing en grootschalige investeringen) als ook eventuele andere voorstellen die door de RvC of de RvB worden voorgedragen, aan de orde.

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. Een aandeelhouder kan zich bij volmacht laten vertegenwoordigen in de algemene vergadering. Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders worden gehouden zo dikwijls de RvB of de RvC dit wenselijk vinden. De agenda van de AvA wordt vastgesteld door de RvB en de RvC. Ook aandeelhouders kunnen vergaderingen bijeenroepen en/of onderwerpen op de agenda plaatsen. Dit vloeit voort uit de wet en de statuten.

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 auditjaarplan 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 auditjaarplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Bestuur en vervolgens aan de Raad van Commissarissen. Internal Audit rapporteert de onderzoeksresultaten aan het management en 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:

- realisatie van het auditjaarplan
- 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 manager Internal Audit. Zowel de benoeming als het ontslag van de manager Internal Audit wordt, samen met een advies van de Auditcommissie, ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

Externe accountant

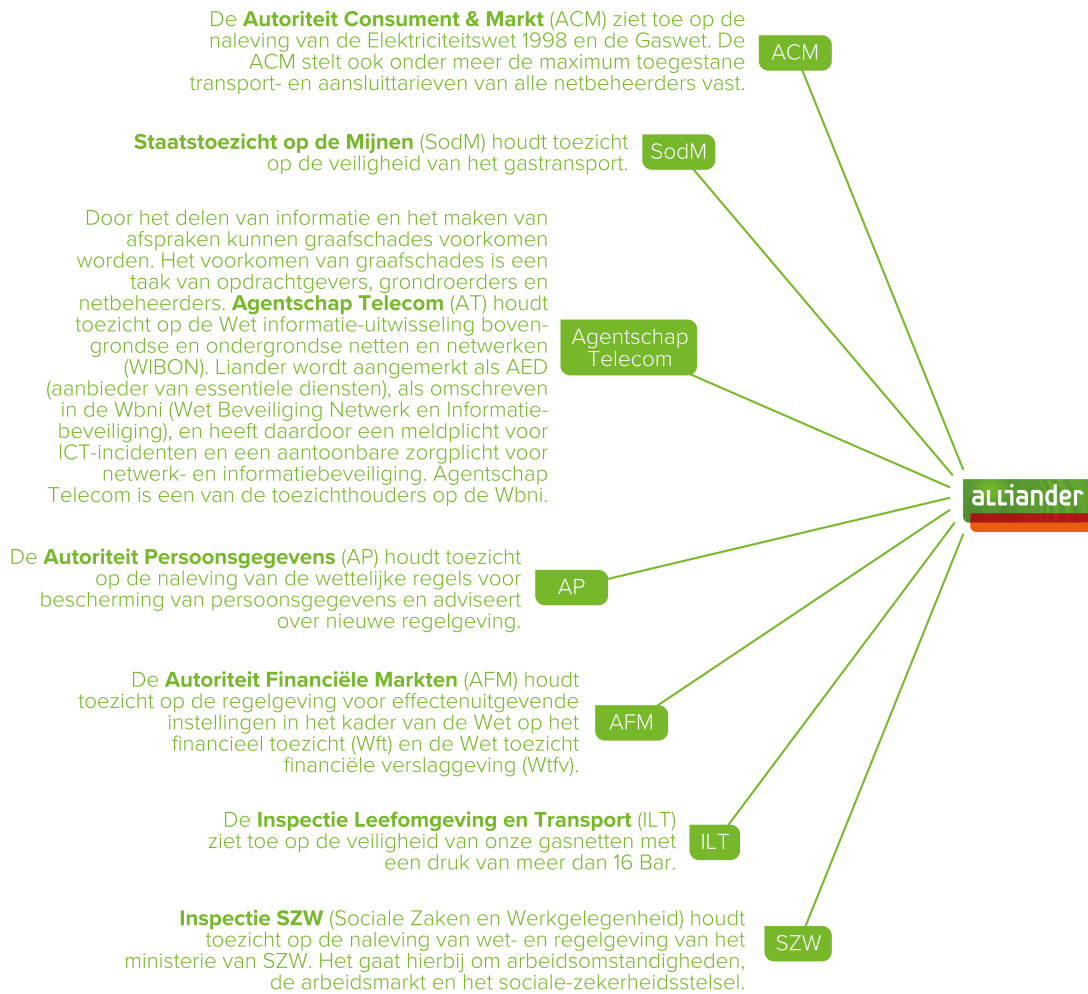
De externe accountant wordt op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deloitte Accountants B.V. is vanaf het boekjaar 2016 de externe accountant van Alliander en zijn dochterondernemingen. De externe accountant controleert de jaarrekening en 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 managementletter 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.

Andere toezichthouders

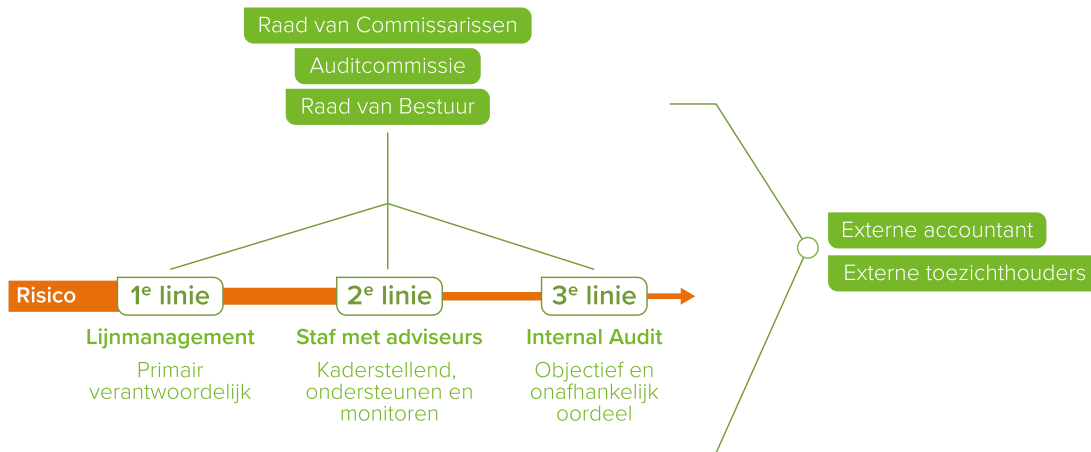
Externe organisaties houden toezicht op onder andere netbeheerder Liander die werkt in een gereguleerde omgeving. Zij zien onder meer toe op naleving van specifieke wet- en regelgeving.



Risicomanagement en -beheersing

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. 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 lijnie een eigen verantwoordelijkheid bij de beheersing en besturing:

- De eerste lijnie 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 lijnie ondersteunt, adviseert en coördineert kaderstellend dat het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Daarmee verschaft zij aanvullende zekerheid binnen Alliander.
- De derde lijnie geeft aanvullende zekerheid over de vraag of de eerste en tweede lijnie gezamenlijk voldoende in staat zijn om risico's te beheersen, zodat de organisatiedoelstellingen worden bereikt. Hierover geeft zij een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering. De derde lijnie 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 en 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 daarnaast risicorapportages en monitort en adviseert over de opvolging van interne en externe controles. 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 stuurt hij 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 het toezicht. Mogelijke aanpassingen op het risicomanagementbeleid worden voorgelegd aan de Auditcommissie voordat deze doorgevoerd worden.

Integriteit

Alliander hecht veel waarde aan integriteit en een open, eerlijke cultuur. Een dergelijke cultuur verkleint de kans op misstanden en onregelmatigheden. Binnen Alliander bestaan diverse regelingen gerelateerd aan het onderwerp integriteit.

Gedragscodes

Alliander heeft zijn normen en waarden vastgelegd in een interne gedragscode. Deze geldt voor alle medewerkers, zowel in vaste dienst als ingehuurd. Hier staat in hoe we omgaan met elkaar, zakenpartners, zakelijke en privébelangen, bedrijfseigendommen, (vertrouwelijke) bedrijfsinformatie en veiligheid, gezondheid en milieu. 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 RvB ziet toe op de werking en de naleving van de Alliander gedragscode. De RvB informeert de (Auditcommissie van de) RvC 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 educatieverplichting.

Het fraudemeldpunt rondde in het verslagjaar 31 onderzoeken naar fraude- en incidentmeldingen af. In tien gevallen besloot het betrokken management tot het opleggen van een maatregel of sanctie.

Elke nieuwe medewerker ontvangt informatie over de Alliander gedragscode. 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 belangenverstrengeling, het omgaan met geschenken en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Verder verschijnen op intranet geregeld artikelen met aandacht voor integriteitsrisico's en over medewerkers die in strijd met de Alliander Gedragscode hebben gehandeld.

Bij de uitvoering van onze bedrijfsactiviteiten willen wij alle geldende wetten, regels en voorschriften naleven en streven we continu naar verbetering van onze sociale en milieuprestaties binnen de volledige waardeketen. Bij de inkoop van producten en diensten is ethisch en eerlijk zakendoen ons uitgangspunt. Voor de eisen die we aan leveranciers en andere partijen stellen, hanteren we een aparte gedragscode: de 'Alliander Gedragscode voor Leveranciers'. Deze eisen hebben onder meer betrekking op onderwerpen als het verbod op kinderarbeid, onvrijwillige arbeid en discriminatie, veiligheidseisen, milieueisen en arbeidsvoorwaarden. Alliander verwacht van leveranciers naleving van deze Gedragscode in hun eigen bedrijfsvoering en in de relatie met hun toeleveranciers. Bij overtreding van de Gedragscode kunnen sancties worden opgelegd, zoals beëindiging van het contract of het tijdelijk staken van werkzaamheden al dan niet in combinatie met een ingebrekestelling.

Klachtenregelingen

In het kader van integriteitsbeleid zijn de Klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen en een Klokkenuidersregeling van kracht om een vermoeden van een misstand op een veilige, gestructureerde manier te kunnen melden. Ook kunnen medewerkers terecht bij vertrouwenspersonen binnen Alliander. Iedere medewerker kan hierdoor op een verantwoorde manier elke (vermeende) misstand van algemene, operationele en financiële aard binnen Alliander melden. De Klokkenuidersregeling 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 Klokkenuidersregeling. Meldingen kunnen ook worden gedaan bij een externe partij onder bescherming van de Klokkenuidersregeling.

De vertrouwenspersoon Klokkenuidersregeling 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 Klokkenuidersregeling 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.

Naleving van de code

Enkele bepalingen uit de NCGC zijn niet van toepassing voor Alliander. Dit houdt verband met het feit dat de aandelen van Alliander in handen zijn van Nederlandse provincies en gemeenten en niet aan de beurs zijn genoteerd. Daarnaast heeft Alliander geen one-tier bestuursstructuur, maakt Alliander in het bestuursmodel geen gebruik van een executive committee en participeert de RvB niet in enige variabele beloningsregeling. Verder heeft Alliander een interne audit functie. Hieronder een overzicht van de NCGC best practices die op Alliander niet van toepassing zijn. Voor een nadere toelichting op de precieze inhoud van de genoemde best-practicebepalingen wordt verwezen naar de NCGC.

- 1.3.6: Ontbreken interne audit functie
- 2.1.3: Executive committee
- 2.1.8 vi, vii en 3.3.2-3.3.3: Beloning commissarissen in aandelen resp. aandelenbezit van commissarissen
- 2.8.2 en 2.8.3: Overnamebod
- 3.1.2 ii en iv t/m vii: Beloningsbeleid
- 3.1.3: Beloning executive committee
- 3.4.1 iii en v Remuneratierapport
- 4.2.6: Beschermingsmaatregelen
- 4.3.3: Ontnemen bindende karakter voordracht of ontslag
- 4.3.4: Stemrecht financieringspreferente aandelen

- 4.3.5-4.3.6: Stembeleid institutionele beleggers
- 4.4: Certificering van aandelen
- 5: One-tier bestuursstructuur

Afwijkingen van de NCGC

Waar van toepassing leeft Alliander de principes en best practice-bepalingen van de NCGC nagenoeg volledig na. Op een klein aantal punten wordt door Alliander afgeweken. Hieronder wordt specifiek aangegeven op welke punten door Alliander van de NCGC wordt afgeweken en waarom dit gebeurt. Voor een nadere toelichting op de precieze inhoud van de genoemde best practice-bepalingen wordt verwezen naar de NCGC.

- **Bepaling 2.2.1:** maximale (her)benoemingstermijnen bestuurders - Leden van de RvB worden benoemd voor onbepaalde tijd. De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
- **Bepaling 2.3.2:** samenstelling commissies - De Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot één commissie: de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie.
- **Bepaling 2.3.7:** vicevoorzitter RvC - De RvC heeft besloten geen vicevoorzitter te benoemen. De vergaderingen van de RvC worden geleid door de voorzitter of, bij zijn afwezigheid, door één van de andere leden van de RvC, die daartoe wordt aangewezen door de ter vergadering aanwezige en vertegenwoordigde leden van de RvC, bij meerderheid van stemmen.
- **Bepaling 2.4.3:** aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders - Binnen de RvC is geen vicevoorzitter benoemd. Elke individuele commissaris fungeert als aanspreekpunt voor individuele leden van de RvC en RvB over het functioneren van de voorzitter van de RvC.
- **Bepaling 3.2.3:** ontslagvergoeding - Onder bepaalde omstandigheden wordt deze eenmalige uitkering, indien als zodanig overeengekomen, 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 het geval van een structurele wijziging van beleid met betrekking tot de functie van lid Raad van Bestuur, bijvoorbeeld als gevolg van een fusie, overname of reorganisatie.
- **Bepaling 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.
- **Bepaling 4.1.10:** verslag algemene vergadering - Alliander stuurt binnen drie maanden na de AvA proactief het verslag aan alle aandeelhouders.
- **Bepaling 4.2.3:** bijeenkomst en presentaties - De aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd. Alliander heeft wel een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven. Deze zijn genoteerd aan de beurs van Amsterdam. Alliander kiest voor een transparante op de doelgroep afgestemde communicatie. Analistenbijeenkomsten worden niet georganiseerd. Wel organiseert Alliander bijeenkomsten met investeerders en aandeelhouders na publicatie van de halfjaar- en jaarcijfers. Ook organiseert Alliander een persconferentie na publicaties van de halfjaar- en jaarcijfers, waarbij de RvB een toelichting op de resultaten geeft. De presentaties, die de RvB geeft, zijn beschikbaar op de website van Alliander. Verder organiseert Alliander jaarlijks (en zo nodig ad hoc) one-to-one's met rating agencies na publicatie van de jaarcijfers. De bijeenkomsten en presentaties zijn niet gelijktijdig door middel van webcasting te volgen door alle aandeelhouders. Wel is er in 2019 voor het eerst een webcast replay van de telefonische vergadering over de jaarcijfers 2018 met investeerders beschikbaar gesteld op de website van Alliander.
- **Principe 4.3:** uitbrengen van stemmen - De aandeelhouders van Alliander worden niet in de gelegenheid gesteld om op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren. Gezien het feit dat de opkomst op de AvA hoog is (gemiddeld is meer dan 80% van het geplaatste kapitaal op de vergadering vertegenwoordigd), is hier geen behoefte aan. Ook worden volmachten meegezonden bij de oproep van de vergadering. Bovendien wenst Alliander de AvA te blijven gebruiken als contactmoment.

Corporate-governanceverklaring

De Corporate governance-verklaring is een verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a van 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 en 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 RvB en de RvC 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 RvC.

Risico's

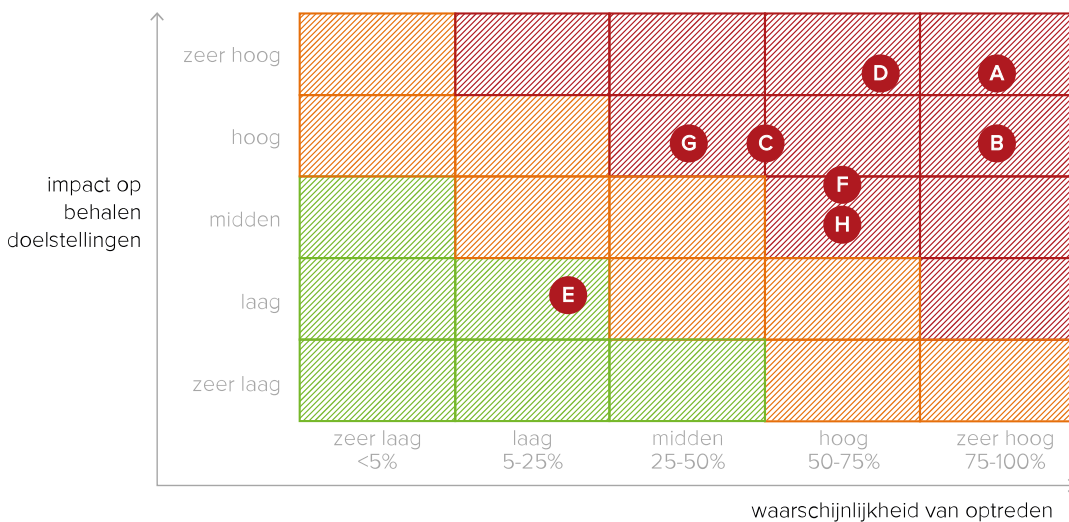
Alliander verzet veel werk om energie voor iedereen betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. Dat werk gaat gepaard met risico's, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid of financiën. Deze risico's zijn niet volledig te vermijden. Risicomanagement biedt echter wel inzicht in deze risico's, zodat 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 in het online verslag op een item voor een toelichting)

- A Realisatie werkpakket →
- B Veranderkracht (nieuw in 2019)
- C Veiligheid →
- D Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving →
- E Privacy energiedata ↓
- F Toekomstbestendigheid IT-landschap (nieuw in 2019)
- G Cybersecurity →
- H Financierbaarheid (nieuw in 2019)



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 2019 werden de strategische risico's van Alliander in een sessie met het directieteam van Alliander herijkt. Bij de andere directie- en managementlagen 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 is te vinden op www.alliander.com.

Koppeling van risico's aan strategische pijlers

	1 klantkeuze centraal	2 open netten	3 digitalisering	4 excellent netbeheer
A: Realisatie werkpakket			•	•
B: Veranderkracht (nieuw)	•	•	•	•
C: Veiligheid				•
D: Langetermijneriëntatie van wet- en regelgeving	•	•	•	•
E: Privacy energiedata	•		•	
F: Toekomstbestendigheid IT-landschap (nieuw)			•	
G: Cybersecurity			•	•
H: Financierbaarheid (nieuw)				•

Risicobereidheid

Om de bedrijfsdoelstellingen te behalen, moeten we soms in bepaalde mate risico's accepteren. De mate waarin we bereid zijn risico te lopen bij het behalen van onze doelen (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

Hierna 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.

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 of transportbeperkingen moeten opleggen.

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?

Neutraal. Het risico is en blijft zeer hoog.

Veranderkracht (nieuw in 2019)

Waarschijnlijkheid

Zeer hoog.

Impact

Hoog.

Wat is het risico?

De wereld om ons heen verandert snel. De energietransitie is in volle gang. De precieze route en het tempo van de omschakeling is onzeker. Alliander wil voldoen aan de hoge verwachtingen van onze klanten en de maatschappij. Daarvoor moeten wij alert, slagvaardig en innovatief zijn. Ook moeten we beter kunnen voorspellen om maatregelen te treffen. We moeten veranderen om in een hoger tempo veel meer werk te verzetten en sneller vernieuwende oplossingen bedenken en implementeren. Lukt dat niet, dan kunnen we onze strategische doelen niet realiseren.

Hoe wordt het risico gemanaged?

Onze stakeholders verwachten dat we met onze strategie een substantiële bijdrage leveren aan de verduurzaming van de energievoorziening. Het is daarom essentieel dat we gericht zijn op ons gezamenlijke doel, dat we ons slagvaardiger organiseren en dat we ons als één team gedragen. Voor het creëren van een 'excellente' organisatie wordt een aanpak ontwikkeld. We hebben gezien dat het mogelijk is om nog meer focus aan te brengen in hoe we uitdagingen als organisatie aangaan, hoe teams bijdragen aan de strategie en welke prioriteiten ze moeten stellen. Ook kunnen teams van Alliander nog beter met elkaar samenwerken aan duidelijke keuzes die we als organisatie maken voor de toekomst van Alliander. Tenslotte passen we op onderdelen onze organisatie-inrichting aan met als doel om werk overzichtelijker te maken, medewerkers sneller te laten schakelen en te zorgen dat werk op tijd af komt.

Wat is de risicotrend?

Niet van toepassing: nieuw risico.

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 medewerkers 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.

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 het 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 adequaat 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.

Privacy energiedata ↓

Waarschijnlijkheid

Laag.

Impact

Laag.

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.

Toekomstbestendigheid IT-landschap (nieuw in 2019)

Waarschijnlijkheid

Hoog.

Impact

Midden/hoog.

Wat is het risico?

Alliander heeft een integrale IT-architectuur nodig om de (toekomstige) primaire processen te kunnen ondersteunen en de energietransitie mogelijk te maken. Het huidige IT-landschap is daarnaast complex. Dit bemoeilijkt de digitale transformatie naar een datagedreven netbeheerder.

Hoe wordt het risico gemanaged?

We zetten in op het creëren van duidelijkheid en visie & overzicht. We werken aan duidelijkheid door het ontwerp en de implementatie van IT-governance die past in het bedrijfsmodel van Alliander. Ook stellen we IT Guidelines & Principes op die kaders en vrijheden beschrijven voor IT-ontwikkeling zodat teams weten waar ze aan toe zijn. Daarnaast zetten we in op visie & overzicht door het opstellen van een lange termijn visie op het IT-landschap. Ook creëren we overzicht op ons applicatielandschap en onze technische bouwblokken. Dit zal tot effect hebben dat businessprocessen gestandaardiseerd zullen moeten worden om naar standaard IT-bouwblokken te migreren. Daarnaast zorgt redesign van de enterprise-architectuur voor de opschoning van het applicatielandschap.

Wat is de risicotrend?

Niet van toepassing: nieuw risico.

Cybersecurity →

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?

Neutraal. De combinatie van steeds complexere aanvallen en digitalisering van onze netten doet een beroep op de cyberweerbaarheid van Alliander. Ondanks de beheersmaatregelen die reeds geëffectueerd zijn, blijft de trend daardoor neutraal.

Financierbaarheid (nieuw in 2019)

Waarschijnlijkheid

Hoog.

Impact

Midden.

Wat is het risico?

Met de uitwerking van het Klimaatakkoord is het afgelopen jaar duidelijker geworden welke investeringen nodig zijn voor de energietransitie. Voor de netbeheerders nemen de investeringen sterk toe. De huidige reguleringmethodiek voorziet in een vergoeding over de looptijd van de asset waar in geïnvesteerd wordt en niet in een vergoeding op het moment van investeren. Door de stijgende investeringen financieren we een groot deel voor wat we pas over 40 jaar kunnen terugverdienen. Hierdoor ontstaat een aanzienlijke toename in de financieringsbehoefte, waardoor op termijn druk kan komen te staan op onze financieringsratio's en onze rating.

Hoe wordt het risico gemanaged?

Alliander heeft een aantal oplossingsrichtingen geïdentificeerd om dit risico te managen. De oplossingsrichtingen betreffen: het aantrekken van hybride financiering, binnen de daarvoor beschikbare ruimte en het realiseren van de geïdentificeerde kostenbesparingen. Daarnaast behoren het aanpassen van het dividendbeleid en financiering door bestaande en eventueel nieuwe aandeelhouders ook tot mogelijke oplossingsrichtingen.

Wat is de risicotrend?

Niet van toepassing: nieuw risico.

Verlag van de Raad van Commissarissen

Als Raad van Commissarissen houden wij toezicht op de uitvoering van de strategie, op de doelstellingen, 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 de invulling van onze werkzaamheden in 2019.

Onderwerpen

Strategie

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur (RvB) invulling geeft aan de strategie waaronder de waardecreatie op lange termijn. 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 april werd de jaarlijkse strategiedag van de RvC met de RvB gehouden. Hier zijn specifieke strategische onderwerpen besproken, waaronder de ontwikkelingen op het gebied van waterstof en warmte en de wijze waarop cultuur en leiderschap bijdragen aan de realisatie van de strategie. De RvC kijkt met een positief gevoel terug op de levendige en open discussies hierover met de RvB. Verder zijn we periodiek bijgepraat over de stand van zaken ten aanzien van belangrijke strategische thema's, zoals realisatie van het werkpakket, energietransitie-portfolio, warmtetransitie, kostenbewust en efficiënt werken en kennis en tools inzetten voor klanten en collega-bedrijven. De RvC is van mening dat het realiseren van de energietransitie in combinatie met de groeiende economie en het tekort aan technici en de financierbaarheid van de omvangrijke investeringen in het kader van de energietransitie de meest cruciale opgave tot nu toe voor Alliander is.

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 zo veel mogelijk in goed meetbare financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren (kpi's) gedefinieerd. De RvB rapporteert elk kwartaal aan de RvC over de tussentijdse resultaten van deze doelstellingen. Hiermee kan de RvC goed de voortgang van de realisatie volgen en kan worden bijgestuurd als daar aanleiding toe is. Wij constateren met voldoening dat uit het voorliggend jaarverslag blijkt dat de doelen voor 2019 in belangrijke mate zijn gerealiseerd.

Acquisitie

De RvC heeft het voorstel tot overname van Twinning Research Network Twente (TReNT), een aanbieder van glasvezel, goedgekeurd. Deze overname, geëffectueerd in januari 2020, past in de strategie van Alliander. Met de aankoop van TReNT krijgt Alliander de beschikking over een eigen telecominfrastructuur in Oost-Nederland. Alliander heeft als beleid om deze telecominfrastructuur in eigendom te hebben, omdat dit van cruciaal belang is voor het veilig bedienen van de elektriciteits- en gasnetten. In een groot deel van het verzorgingsgebied van netbeheerder Liander is dat al zo. In Oost-Nederland wordt dat nu ook het geval. Met de overname van TReNT is Liander minder afhankelijk van de huur van glasvezel van derden in deze regio. Daarnaast heeft TReNT veel ervaring met het verhuren van onbelichte (=ongebruikte) glasvezel aan derden. Die kennis wil Alliander Telecom inzetten voor de onbenutte glasvezel in het bestaande glasvezelnetwerk van Alliander, omdat dat scheelt in de kosten voor het beheer van de elektriciteits- en gasnetten.

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

De RvC (en in het bijzonder de Auditcommissie) heeft de bevindingen uit de interne audits besproken, evenals de status van de opvolging van bevindingen uit eerdere audits. Wij monitoren de voortgang hiervan aan de hand van de 'in control'-rapportages van de afdeling Internal Audit. Verder zijn de rapportage over de beoordeling van de halfjaarcijfers 2019 en de managementletter van externe accountant Deloitte in aanwezigheid van Deloitte met de Auditcommissie respectievelijk de RvC besproken. Bij de interim-controle heeft de externe accountant geconstateerd dat de interne beheersing van Alliander van dusdanige kwaliteit is, dat de accountant in de jaarrekeningcontrole voor de belangrijkste processen grotendeels kan steunen op de interne beheersmaatregelen. Deloitte heeft geen significante tekortkomingen geconstateerd. Wel heeft Deloitte specifieke aanbevelingen gedaan, die door Alliander zijn of worden opgevolgd. Een aspect ter (verdere) verbetering is de administratieve controle van projecten bij het bedrijfsonderdeel Aanleg en de beheersing van autorisaties in de IT-systemen. De RvC heeft met genoegen vastgesteld dat Deloitte dit jaar meer gebruik heeft gemaakt van data-analytics dan in voorgaande jaren, onder meer in de controle op het gebied van investeringen en precariobelasting.

Mede op basis van de rapportages van Deloitte en Internal Audit is de RvC van oordeel dat de interne risicobeheersings- en

controlesystemen op een adequaat niveau 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, waarin wordt gerapporteerd over de beheersing van de toprisico's van Alliander. De RvC is van mening dat Alliander een afgewogen beleid ten aanzien van risico's voert en dat de RvC hier adequaat over wordt geïnformeerd. Een beschrijving van de voornaamste risico's is opgenomen in de paragraaf Risico's.

Financiële verslaggeving

De RvC heeft in aanwezigheid van Deloitte het jaarverslag en de jaarrekening 2018 uitvoerig besproken, inclusief het begeleidende accountantsrapport. De RvB heeft de RvC in 2019 per kwartaal rapportages verstrekt over de actuele financiële resultaten van Alliander, afgezet tegen het budget voor 2019, de meest recente raming voor 2019 en de resultaten over 2018. Wij hebben daarnaast het halfjaarverslag 2019 van Alliander behandeld, inclusief het begeleidende rapport van Deloitte. Verder hebben wij het financieel meerjarenplan 2020-2024 en het operationeel jaarplan 2020 besproken en goedgekeurd. Ten behoeve van al deze onderwerpen verrichtte de Auditcommissie van de RvC 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.

Lange termijn financiering

De RvC stelt met tevredenheid vast dat de credit ratings van Standard & Poor's (AA-/A-1+ rating met stable outlook) en van Moody's (Aa2/P-1 met stable outlook) in 2019 zijn herbevestigd. 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. Deze ratings weerspiegelen de sterke kredietwaardigheid van Alliander. Dit is van belang omdat de rating van invloed is op de financieringskosten en de toegang tot de diverse financiële markten vergemakkelijkt. De RvC ziet dat door de toenemende investeringen als gevolg van de energietransitie en het huidige reguleringsmodel de financierbaarheid op termijn een knelpunt wordt. De financieringsbehoefte neemt sterk toe en de kosten voor financiering gaan oplopen. Zonder aanvullende maatregelen zou dit ertoe kunnen leiden dat Alliander niet meer kan voldoen aan zijn financiële ratio's waardoor ook de rating onder druk komt. Er zijn maatregelen nodig om financieringsruimte te creëren voor de benodigde investeringen met behoud van een acceptabele financiële positie. Te denken valt aan het doorvoeren van besparingen, het gebruik van hybride financieringsvormen, het verlagen van het dividend, financiering door bestaande aandeelhouders en het mogelijk maken van toetreding van een nieuw type aandeelhouder. De mogelijkheden hiervoor zullen de komende tijd worden besproken.

Veiligheid

Alliander geeft prioriteit aan veiligheid, zowel voor de eigen medewerkers als voor de medewerkers van de door Alliander gecontracteerde aannemers, en dat onderschrijven wij vanuit de RvC nadrukkelijk. Aan de hand van de kwartaalrapportages monitoren wij de ongevallen met verzuim en de veiligheidscultuur binnen de onderneming. Verder informeert de RvB ons over veiligheidsincidenten en incidenten met gevaarlijke stoffen die potentieel schadelijk zijn voor de gezondheid en over de genomen of te nemen maatregelen. Zo zijn de netbeheerders in 2019 een onderzoek gestart naar mogelijk asbest in verbindingen, waarbij zogenoemde 'fitterskit' is gebruikt. Verbindingen in leidingen werden hiermee tot in de jaren zeventig afgedicht. Deze verbindingen zijn ook gebruikt in het verzorgingsgebied van Liander. Voor alle monteurs zijn aangepaste werkinstructies afgegeven, zodat zij veilig kunnen werken.

Cultuur en leiderschap

Gezien de directe verbinding met de strategierealisatie is tijdens de jaarlijkse strategiedag uitgebreid gesproken over de ontwikkeling van leiderschap en cultuur. Alliander zit midden in de energietransitie. Dit betekent naast een grote hoeveelheid werk ook uitdagingen en onzekerheid die groter zijn dan voorheen. Nooit eerder stond het bedrijf voor zo'n grote uitdaging. Om die te klaren is het essentieel dat alle medewerkers gericht zijn op een gezamenlijke koers (strategie), dat de organisatie slagvaardig is en medewerkers gaan werken als één team. Om te weten of alle medewerkers allemaal hetzelfde doel voor Alliander voor ogen hebben, is in juni 2019 een strategiemeting uitgevoerd in de gehele organisatie. In verband met de in juni uitgevoerde enquête is besloten eind 2019 geen Great Place to Work-meting te houden.

Er wordt binnen Alliander serieus bezuinigd. We zijn periodiek over de voortgang van de kostenbesparingen geïnformeerd. Gezien de toenemende investeringen in de netten is het van belang om de kosten structureel te verlagen. De organisatie raakt steeds meer doordrongen van de noodzaak tot kostenbewustzijn.

Verder zijn de jaarlijkse successieplanning van de RvB en de direct reports van de RvB toegelicht. Ook hebben we gekeken naar het potentieel en talentontwikkeling in de breedte van Alliander.

Uitgifte tweede groene obligatielening

De RvC heeft goedkeuring gegeven aan de uitgifte van een groene obligatie van € 300 miljoen. De opbrengsten zijn gebruikt voor herfinanciering van investeringen in de slimme meter en dan met name de Fair Meter. De Fair Meter is het resultaat van een samenwerking van netbeheerder Liander met partijen uit de sector om de slimme meter te verduurzamen. Het is de tweede groene obligatie die door Alliander is uitgegeven; de eerste werd in 2016 uitgegeven.

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 RvC ziet drie belangrijke opgaven voor Alliander:

- 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 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.

In 2019 won Alliander, evenals in 2017, de FD Henri Sijthoffprijs in de categorie niet-beursgenoteerde ondernemingen voor het jaarverslag over 2018. Daarnaast eindigde Alliander op de tweede plaats van de Kristalprijs, een prijs die Alliander eveneens in 2017 ten deel viel. Deze prijs van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is voor de organisatie met de beste mvo-verslaglegging. Wij hebben de RvB gecompliceerd met deze mooie prestatie. Alliander is bij voortdurend een voorloper in het gebruik van impactmeting en de wijze van rapporteren hierover. In 2019 is de impactmeting verder uitgebouwd. De RvC vindt het belangrijk dat Alliander als een maatschappelijke, relevante onderneming op transparante wijze laat zien wat de impact van haar handelen is op de maatschappij. Meer informatie hierover is opgenomen in het hoofdstuk Belangrijkste maatschappelijke effecten.

Wijziging topstructuur en uitbreiding Raad van Bestuur

De RvC heeft de topstructuur geëvalueerd. Geconstateerd is dat de snelheid en impact van de energietransitie, nieuwe technologie en digitalisering zich steeds nadrukkelijker manifesteren. Dit vraagt om extra aandacht in de aansturing van het bedrijf. Daarom is besloten om de RvB (bestaande uit een Chief Executive Officer (CEO) en een Chief Financial Officer (CFO)) uit te breiden met de positie van Chief Transition Officer (CTO). Met de uitbreiding benadrukt Alliander het belang van de ontwikkelingen op het gebied van energietransitie en digitalisering; tegelijkertijd biedt het de RvB door een evenwichtiger taakverdeling ruimte om meer focus en versnelling aan te brengen op andere voor Alliander relevante aandachtsgebieden. De RvC heeft Daan Schut per 1 april 2019 benoemd tot lid van de RvB en CTO. Het doet de RvC genoegen dat in deze belangrijke functie iemand uit eigen gelederen kon worden benoemd. Verder heeft de RvC Walter Bien per 7 oktober 2019 benoemd tot lid van de RvB en CFO. Hij is de opvolger van Mark van Lieshout, die per 1 maart 2019 afscheid heeft genomen als CFO.

Overige onderwerpen

Andere onderwerpen die het afgelopen jaar aandacht kregen, waren onder meer:

- de voorbereiding van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering;
- belangrijke gerechtelijk uitspraken waarbij Alliander betrokken is geweest en voor Alliander relevante nieuwe wet- en regelgeving;
- de impact van het Programma Aanpak Stikstof (PAS) en PFAS op het werkpakket van Liander;
- de externe en interne communicatiestrategie van Alliander;
- de ontwikkelingen op het gebied van het aanbieden van netbeheerderssoftware aan derden;
- de Duitsland-strategie en de invulling daarvan;
- de goedkeuring van het Internal Audit jaarplan 2020.

Samenstelling Raad van Commissarissen

Naam	Functie	Jaar van eerste benoeming	Jaar van herbenoeming	Aftredend
Annemarie Jorritsma	voorzitter	2016	n.v.t.	2020 (herbenoembaar)
Frits Eulderink (m.i.v. 26 september)	lid	2019	n.v.t.	2023 (herbenoembaar)
Govert Hamers	lid	2016	n.v.t.	2020 (herbenoembaar)
Thessa Menssen (m.i.v. 26 september)	lid	2019	n.v.t.	2023 (herbenoembaar)
Coby van der Linde (tot 1 juli)	lid	2009	2013, 2017	2021 (Tussentijds afgetreden per 1 juli (op eigen verzoek))
Bert Roetert	lid	2015	2019	2023 (niet herbenoembaar)
Ada van der Veer	lid	2009	2012, 2016	2020 (niet herbenoembaar)

De samenstelling van de RvC is in 2019 gewijzigd. Per 1 juli 2019 is Coby van der Linde op eigen verzoek tussentijds afgetreden. Zij was sinds 2009 lid van de RvC en tevens lid van de Auditcommissie. Daarnaast zal Ada van der Veer (tevens voorzitter Auditcommissie) na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020 aftreden. Zij komt gezien het verstrijken van de maximale zittingsperiode van drie maal vier jaren niet voor herbenoeming in aanmerking. Vanuit continuïteitsoogpunt en met het oog op de gewenste borging van de financiële kennis en een gedegen inwerkperiode van de nieuwe Auditcommissieleden, in aanwezigheid van de huidige voorzitter van de Auditcommissie, heeft de RvC ervoor gekozen om de wervings- en selectieprocedures voor beide vacatures gelijktijdig uit te voeren.

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 september 2019 zijn Frits Eulderink, op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de Ondernemingsraad, en Thessa Menssen benoemd tot lid van de RvC. De RvC is verheugd over de toetreding van deze twee nieuwe leden als gevolg waarvan de RvC tijdelijk uit zes leden bestaat, vanaf de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020 bestaat de RvC weer uit vijf leden.

Werkwijze en vergaderingen

In 2019 zijn er tien vergaderingen van de RvC gehouden, acht reguliere en twee extra telefonische vergaderingen. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen hield de RvC besloten overleg. Bij de RvC-vergaderingen is de voltallige RvB aanwezig geweest, een keer is een RvB-lid afwezig geweest. Daarnaast zijn diverse managementleden te gast geweest in de RvC-vergaderingen. Daar waar een commissaris niet in de gelegenheid was om een vergadering bij te wonen, heeft de betreffende commissaris vooraf zijn of haar inbreng verstrekt. De Auditcommissie heeft in 2019 zevenmaal vergaderd en de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie heeft twee vergaderingen gehouden. De aanwezigheidspercentages van commissarissen bij de vergaderingen zijn hieronder weergegeven.

Naam	Raad van Commissarissen (10)	Auditcommissie (7)	Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie (2)
Annemarie Jorritsma (voorzitter)	80%		100%
Frits Eulderink (vanaf 26 september)	100%	100%	
Govert Hamers	80%	57%	
Thessa Menssen (vanaf 26 september)	100%	100%	
Coby van der Linde (tot 1 juli)	80%	75%	
Bert Roetert	90%		100%
Ada van der Veer	100%	100%	

Maarten Otto en Miranda de Blik hebben in 2019 als secretaris respectievelijk plaatsvervangend secretaris van de RvC gefungeerd. De agenda's van de vergaderingen van de RvC zijn voorbereid door de secretaris, in afstemming met de voorzitters van de RvB en RvC.

Commissies

De Auditcommissie en de (gecombineerde) Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie bereiden de besluitvorming voor de RvC voor op het betreffende taakgebied en adviseren de RvC. Besluitvorming vindt plaats in de voltallige RvC. In beginsel vergaderen de commissies voorafgaand aan een reguliere vergadering van de RvC. De commissies brengen van de beraadslagingen en bevindingen schriftelijk verslag uit aan de RvC. Daarnaast vindt er een mondelinge terugkoppeling in de RvC-vergadering plaats door de commissievoorzitters.

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond in 2019 uit Ada van der Veer (voorzitter), Govert Hamers, Coby van der Linde (tot 1 juli 2019), Frits Eulderink (per 26 september 2019) en Thessa Menssen (per 26 september 2019). De commissie heeft zevenmaal vergaderd. De vergaderingen van de Auditcommissie worden standaard bijgewoond door de CFO, de manager Internal Audit, de manager Business Control, de manager Corporate Control en de externe accountant (Deloitte). Bij specifieke onderwerpen kunnen specialisten op dat terrein worden uitgenodigd om een gedeelte van de vergadering bij te wonen. De Auditcommissie heeft eenmaal in beslotenheid gesproken met de externe accountant.

Belangrijke onderwerpen van gesprek waren 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 en het riskmanagement- en internal control framework. De commissie heeft het controleplan van de externe accountant en het auditplan van Internal Audit besproken en beide voorzien van een positief advies ten behoeve van besluitvorming door de RvC. De Auditcommissie heeft verder gesproken over de Fraude & Incidentenrapportages, waarin gerapporteerd wordt over fraudes, diefstallen en vermissingen, alsmede over meldingen op grond van de Klokkenluidersregeling, de Alliander Gedragscode en de afdoening daarvan. Verder heeft de Auditcommissie aandacht besteed aan Cross Border Leases aangelegenheden, het financieringsbeleid, de belastingplanning en status van de belastingaangiftes, impairment testen, position papers en de impact van IFRS 16, de nieuwe standaard voor leases die sinds 1 januari 2019 van kracht is.

De Auditcommissie heeft de RvC positief geadviseerd over de uitgifte van een groene obligatie van € 300 miljoen onder het bestaande

EMTN-programma van € 3 miljard. Verder is de Auditcommissie geïnformeerd over de stijging van de kosten van TenneT en de mogelijke consequenties hiervan. Daarnaast is gesproken over de auditwerkzaamheden in Duitsland. Ook is er gedurende het jaar aandacht besteed aan IT-risicomanagement. IT en digitalisering zijn impactvolle drivers van de veranderingen in het energiesysteem met effectiviteit, efficiency, cyber security, privacy en continuïteit als belangrijke aandachtsgebieden. Op de belangrijkste risico's is aanzienlijke vooruitgang geboekt ten opzichte van 2018. Tenslotte is de verlenging van de opdracht van de externe accountant besproken. Voorafgaand hieraan heeft een evaluatie plaatsgevonden met input van de Auditcommissie, RvB en (direct) betrokken management en medewerkers. De Auditcommissie heeft de RvC positief geadviseerd over de verlenging van het contract met Deloitte voor de controle van de boekjaren 2020 en 2021. Conform de huidige onafhankelijkheidsregels van de Nederlandse beroepsorganisatie van accountants (NBA) verricht de externe accountant alleen de controle en geen adviesdiensten.

Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie bestond in 2019 uit Bert Roetert (voorzitter) en Annemarie Jorritsma (lid) en heeft tweemaal vergaderd. De vergaderingen vonden (deels) plaats in het bijzijn van de voorzitter van de RvB en de directeur HRM.

In 2019 was een belangrijke prioriteit de samenstelling van de RvB. Dit vanwege het vertrek van Mark van Lieshout (CFO) en het besluit om de RvB uit te breiden met de positie van CTO. Activiteiten van de commissie zelf betroffen met name het betrekken van een extern search-bureau, het bespreken van de longlist en het bepalen een shortlist van kandidaten, alsmede het voeren van gesprekken met potentiële (in- en externe) kandidaten. Hierbij was voor de CFO-positie tevens de voorzitter van de Auditcommissie betrokken. Vervolgens heeft de commissie aan de RvC over de benoemingen geadviseerd, waarbij zij nadrukkelijk heeft gekeken naar de benodigde diversiteit en complementariteit van het RvB-team. De besluitvorming hierover is tot stand gekomen in goede samenspraak met de Ondernemingsraad en de Commissie van Aandeelhouders, conform de daarvoor geldende procedures. Per 1 april 2019 vervult Daan Schut de rol van CTO en per 7 oktober 2019 vervult Walter Bien de rol van CFO.

Verder heeft de commissie zich beziggehouden met de selectie en voordracht van twee nieuwe commissarissen. Daarbij is gebruik gemaakt van de diensten van een extern bureau. Activiteiten van de Commissie zelf betroffen met name het op basis van een longlist bepalen van een shortlist en het voeren van gesprekken met de mogelijke kandidaten. Bij de wervingstrajecten is nadrukkelijk gekeken naar de samenstelling van de RvC, inclusief expertise en diversiteit. In de persoon van Frits Eulderink is een opvolger gevonden voor Coby van der Linde. Thessa Menssen is benoemd vooruitlopend op het vertrek van Ada van der Veer.

De Commissie heeft verder 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 RvB. Verder was er aandacht voor de ontwikkelingen rondom de Wet normering topinkomens (WNT) en heeft de Commissie de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de RvB-leden gevoerd.

Evaluatie en educatie

De RvC voert jaarlijks een evaluatie uit van het functioneren van de RvC als geheel, van RvC-leden zelf en van het functioneren van de RvC-commissies: de Auditcommissie en de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Na de evaluatie in 2018, die is uitgevoerd met behulp van een externe adviseur, heeft de RvC de evaluatie in 2019 zelfstandig gedaan.

In het algemeen wordt geconstateerd dat veel van de punten uit de vorige evaluatie adequaat zijn opgepakt of ingevuld. Er is extra aandacht geweest voor successieplanning en het verder uitbouwen van de adviesrol van de RvC, mede door extra aandacht voor de dialoog met de RvB over strategische ontwikkelingen en daarmee samenhangende dilemma's en de lange termijn waardecreatie. Het algemene beeld uit de evaluatie is positief en de RvC gaat voort op de ingezette lijn. Er is sprake van een open en prettige sfeer en ruimte voor debat, verschillende meningen en het bespreken van gevoelige onderwerpen. De ondersteuning van de RvC en de contacten met de RvB en staffunctionarissen (inhoudelijk, procesmatig, relationeel) worden als prettig ervaren. De samenstelling van de RvC is in balans en borgt voldoende verschillende relevante perspectieven.

Als verbeterpunt is onder meer naar voren gekomen dat bij het vormgeven van de vergaderagenda meer nadruk mag worden gelegd op adequate agendering van onderwerpen in de Auditcommissie om zo de efficiëntie van de vergaderingen van de RvC te verhogen. Verder vindt de RvC het van belang oog te blijven houden voor 'lifelong learning', onder meer door het afleggen van werkbezoeken, het houden van een risicosessie en het uitnodigen van externe sprekers over voor Alliander relevante onderwerpen.

De voltallige RvC heeft een werkbezoek gebracht aan het testlab Test Faciliteit Gas in Amsterdam en kreeg onder meer uitleg over tal van testen, waaronder van een nieuw type slimme gasmeter, een nieuw type gassensor voor het meten van de gassamenstelling en het gebruik van waterstof in bestaande aardgasleidingen. De RvC vindt het belangrijk dat Alliander experimenteert met digitalisering en alternatieve energiedragers, zoals duurzame waterstof en groen gas, en ziet het liefst dat – waar dat kan – gebruik wordt gemaakt van de bestaande aardgasinfrastructuur waardoor op maatschappelijke kosten kan worden bespaard. Beide nieuw toegetreden commissarissen, Thessa Menssen en Frits Eulderink, hebben een introductieprogramma gevolgd. In dat kader hebben zij onder meer diverse lijn- en stafdirecteuren gesproken en een rondleiding gehad in het 150 kV-elektriciteitsverdeelstation Kattenberg in Arnhem-Noord.

Onafhankelijkheid van commissarissen

De RvC is zodanig van samenstelling dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Dit is vastgelegd in het Reglement van de RvC. Naar het oordeel van de RvC is voldaan aan de eisen van onafhankelijkheid in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 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 betekent dat zij geen (directe of indirecte) binding hebben met een producent, leverancier of handelaar van elektriciteit of gas.

Nevenfuncties worden vooraf gemeld aan de RvC en vermeld in het jaarverslag. Geen van de RvC-leden heeft een nevenfunctie die conflicterend is met het commissariaat bij Alliander. Geen van de commissarissen heeft meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen. Ook bekleedt geen van de commissarissen meer dan vijf 'zware' toezichhoudende functies als bedoeld in de Wet bestuur en toezicht.

In 2019 zijn er geen materiele transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

Diversiteit

Een divers samengestelde RvC verschaft meer feeling met de maatschappij en daarmee een breder referentiekader om beter de juiste afwegingen te maken. Commissarissen worden geselecteerd aan de hand van een profielschets van de vereiste professionele achtergrond, ervaring, vaardigheden, diversiteit en onafhankelijkheid. De RvC heeft een diversiteitsbeleid vastgesteld voor de samenstelling van de RvB en de RvC met de volgende accenten:

- een gebalanceerde man-vrouw verhouding in de RvB en de RvC met een streefpercentage van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen;
- een complementaire samenstelling voor wat betreft ervaring en professionele achtergrond;
- een evenwichtige leeftijdsopbouw.

Indien een commissaris vertrekt, wordt bij de werving van een nieuwe kandidaat rekening gehouden met het diversiteitsbeleid. In het verslagjaar hebben in de RvC meerdere wijzigingen plaatsgevonden. Coby van der Linde is teruggetreden en Thessa Menssen en Frits Eulderink zijn benoemd tot commissaris. Beide nieuwe leden zijn goed gekwalificeerd. De competenties van Frits Eulderink liggen vooral op het gebied van energie, infrastructuur, technologie, duurzaamheid en veiligheid en milieu. Thessa Menssen heeft diepgaande expertise op het gebied van financiën en ervaring met de aard en context van een semipubliek bedrijf. Hier is bewust op gestuurd, omdat wij deze competenties belangrijk vinden in de samenstelling van de RvC. Daarnaast is er op gestuurd dat minimaal een van de te benoemen kandidaten vrouw is. Eind 2019 was de man/vrouw-verdeling in de RvB 2/1 en in de RvC 3/3, zodat het streefpercentage voor een gebalanceerde man-vrouwverhouding zowel in de RvB als de RvC is behaald.

Contacten met de Ondernemingsraad

De RvC hecht aan een goede relatie met de Ondernemingsraad. De Ondernemingsraad vormt immers de vertegenwoordiging van de medewerkers waarmee de resultaten uiteindelijk moeten worden gerealiseerd. Mede gezien het feit dat Alliander als structuurvennootschap kwalificeert, is de betrokkenheid van de Ondernemingsraad bij veel onderwerpen fundamenteel.

Eind 2018 hebben er bij Alliander verkiezingen plaatsgevonden van de medezeggenschap. In april heeft een kennismakingslunch plaatsgevonden tussen de nieuwe Ondernemingsraad en de RvC. Verder is in september de jaarlijkse gezamenlijke bijeenkomst tussen de RvC en de Ondernemingsraad gehouden. Onderwerpen van gesprek waren onder meer de realisatie van de energietransitie, aantrekkelijk werkgeverschap en cultuur. Daarnaast is er afstemming met de Ondernemingsraad geweest over de benoeming van de nieuwe commissarissen en nieuwe bestuurders.

Contacten met de aandeelhouders

Met uitzondering van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de RvC als bedrijfsorgaan beperkt contact met de aandeelhouders. De RvB voert wel regelmatig informeel overleg met de grootaandeelhouders waarin relevante (strategische) ontwikkelingen aan de orde komen. Hierbij kan gedacht worden aan onderwerpen als wet- en regelgeving, de rol van Alliander in de energietransitie en de realisatie van de strategie. De RvC is daarover steeds op de hoogte gesteld. In 2019 is er vijfmaal een Grootaandeelhoudersoverleg gehouden.

Daarnaast is in 2019 door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie driemaal overleg gepleegd met de Commissie van Aandeelhouders over de uitvoering van het beloningsbeleid van de RvB en over de benoemingen van de twee nieuwe bestuurders en twee nieuwe commissarissen. De RvC vindt een goede relatie met aandeelhouders belangrijk en meent dat in 2019 op een constructieve en zorgvuldige wijze is omgegaan met de aandeelhoudersbelangen.

Advies jaarrekening over het boekjaar 2019

De RvC legt de door de RvB 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 RvB en RvC hebben de jaarrekening ondertekend.

Wij adviseren de aandeelhouders de jaarrekening 2019 en het voorstel van het dividend over het boekjaar 2019 vast te stellen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 8 april 2020. Verder wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om kwijting (decharge) te verlenen aan de RvB voor het in het boekjaar 2019 gevoerde bestuur en aan de RvC voor het in hetzelfde jaar gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

Woord van waardering

De RvC wil medewerkers, management, ondernemingsraad en RvB bedanken voor hun inzet, motivatie en professionaliteit en complimenteert hen met de in 2019 behaalde resultaten. De aandeelhouders willen wij bedanken voor hun steun en vertrouwen in Alliander.

Daarnaast ook een woord van dank aan Mark van Lieshout, die per 1 maart 2019 zijn functie van lid van de Raad van Bestuur/CFO heeft neergelegd. Sinds 2010 heeft Mark van Lieshout als CFO Alliander helpen opbouwen tot de organisatie die er nu staat. De RvC is hem daar bijzonder erkentelijk voor. Tenslotte gaat een dankwoord uit naar Coby van der Linde, de commissaris die per 1 juli 2019 afscheid heeft genomen. Wij danken haar voor haar langjarige deskundige inzet voor en grote betrokkenheid bij Alliander.

Arnhem, 14 februari 2020

Raad van Commissarissen

Annemarie Jorritsma (voorzitter)

Frits Eulderink

Govert Hamers

Thessa Menssen

Bert Roetert

Ada van der Veer

Personalia Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Alliander onderging in 2019 enkele veranderingen. Mevrouw I.D. Thijssen is voorzitter en Chief Executive Officer (CEO). De heer Drs. W. Th. Bien RC is lid en Chief Financial Officer (CFO). De heer F.D. Schut is lid en Chief Transition Officer (CTO). Zij zijn daarnaast verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander.

Mr. I.D. (Ingrid) Thijssen (1968, Nederlandse nationaliteit)

Voorzitter en CEO

Ingrid Thijssen is per 1 september 2017 benoemd tot voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO. Daarvoor was zij, sinds maart 2014, lid van de Raad van Bestuur en COO. Zij was van 2011 tot 2014 directievoorzitter van NS Reizigers en bekleedde in de jaren daaraan voorafgaand 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, het Advanced Management Program (AMP) van INSEAD in Fontainebleau, Frankrijk en het executive programma Climate Change and Energy: Policymaking for the long term van Harvard in Boston.



Commissariaten/nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ¹
- Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam¹
- Voorzitter bestuur werkgeversvereniging WENB
- Bestuurslid SchuldenlabNL
- Voorzitter Business Club D66

Drs. W. Th. (Walter) Bien RC (1972, Nederlandse nationaliteit)

Lid en CFO

Walter Bien is sinds 7 oktober 2019 lid van de Raad van Bestuur en CFO. Daarvoor was hij financieel directeur bij Boskalis Dredging & Inland Infra en bekleedde hij in de jaren daaraan voorafgaand diverse directie- en managementfuncties bij Boskalis. Voor Boskalis was Walter Bien werkzaam bij Ballast Nedam.

Walter Bien studeerde Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam. Verder volgde hij onder meer een Senior Executive Program aan de London Business School en een Postgraduate Controllers Program aan de Universiteit van Amsterdam.



Commissariaten/nevenfuncties

- Lid Raad van Toezicht Stichting Aap, voorzitter Audit Committee
- Bestuurslid Inloophuis Stichting Huis aan het Water

¹ Toezichthoudende functie bij zogenaamde grote rechtspersoon zoals bedoeld in artikel 2:142a BW.

F.D. (Daan) Schut (1974, Nederlandse nationaliteit)

Lid en CTO

Daan Schut is sinds 1 april 2019 lid van de Raad van Bestuur en CTO. Daarvoor bekleedde hij sinds 2014 de functie van directeur Asset Management. Van 2009 tot 2014 heeft hij in verschillende managementposities gewerkt. Vóór Alliander was Daan Schut werkzaam als adviseur bij KPMG.

Daan Schut studeerde IT-auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Bedrijfseconomie aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Commissariaten/nevenfuncties

- Bestuurslid Next Generation Infrastructures
- Bestuurslid Stichting USEF (Universal Smart Energy Framework)
- Bestuurslid Stichting ElaadNL



Afgetreden in 2019

Drs. M.R. (Mark) van Lieshout, lid en CFO (tot 1 maart 2019), (Nederlandse nationaliteit)

Mark van Lieshout (1963) was 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 Nuon Business. Voor 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.

Commissariaten/nevenfuncties

Lid Raad van Toezicht (tevens voorzitter Auditcommissie) Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis



Personalia Raad van Commissarissen



Van links naar rechts: Govert Hamers, Thessa Menssen, Bert Roetert, Annemarie Jorritsma, Frits Eulderink, Ada van der Veer

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

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 1 juli 2016
- Einde lopende termijn: 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) Nederland¹, voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), lid Raad van Commissarissen HG International¹, lid Eerste Kamer der Staten-Generaal

De heer F. (Frits) Eulderink (1961)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 26 september 2019
- Einde lopende termijn: 2023 (herbenoembaar)
- Commissie: lid Auditcommissie
- Achtergrond: Frits Eulderink is COO en lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Vopak. Eerder heeft hij diverse technische en managementposities bekleed bij Shell waaronder Vice President Unconventional Oil in Houston (Verenigde Staten).
- Relevante nevenfuncties: voorzitter bestuur SmartPort Rotterdam, lid Raad van Advies onderzoeksinstituut Sterrewacht Leiden

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

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 7 april 2016
- Einde lopende termijn: 2020 (herbenoembaar)
- Commissie: lid Auditcommissie

¹ Toezichthoudende functie bij zogenaamde grote rechtspersoon zoals bedoeld in artikel 2:142a BW.

- Achtergrond: Govert Hamers was van 2013 tot medio 2017 CEO van Vanderlande Industries Holding en eerder was hij CEO van internationale scheepsbouwer IHC Merwede (thans Royal IC).
- Relevante nevenfuncties: Member Advisory Committee AOG (Airborne oil&gas) (and shareholder), voorzitter STAK EXA-holding (BAS groep), non-executive board member Averys (Belgium Company registered in France, owned by Blackstone), lid commissie van certificaathouders Royal IHC (and Shareholder), member Advisory Committee Capvis (Swiss Private Equity firm)

Mevrouw T. (Thessa) Menssen (1967)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 26 september 2019
- Einde lopende termijn: 2023 (herbenoembaar)
- Commissie: lid Auditcommissie
- Achtergrond: Thessa Menssen was CFO en lid van de Raad van Bestuur van BAM Groep en eerder was zij CFO en COO van het Rotterdams Havenbedrijf.
- Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen PostNL¹, lid Raad van Commissarissen van FMO¹, lid Raad van Toezicht Stichting Topvrouw van het Jaar, lid Raad van Toezicht Scheepvaartmuseum, lid Raad van Toezicht Kröller Müller Museum

De heer B. (Bert) Roetert (1956)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 19 februari 2015
- Einde lopende termijn: 2023 (niet 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/C1000 en directievoorzitter van Friesland Foods West Europa.
- Relevante nevenfuncties: bestuursvoorzitter Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL), bestuursvoorzitter Food Valley NL, voorzitter Raad van Commissarissen Zeeman Groep¹, lid Raad van Commissarissen Jan Linders Supermarkten¹, lid Raad van Commissarissen Royal Smilde¹, lid Raad van Commissarissen Noviflora Beheer, voorzitter Afvalfonds Verpakkingen, voorzitter DDL/DDZ Duurzame Levensmiddelenketen

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

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 30 juni 2009
- Einde lopende termijn: 2020 (niet herbenoembaar)
- Commissie: voorzitter Auditcommissie
- Achtergrond: Ada van der Veer is directeur/eigenaar Stranergy, Boardroom consultancy. Eerder was zij CEO van Currence Holding, CEO van Divisie KPN Business Solutions, lid van de Hoofddirectie van Achmea Bank Holding en voorzitter van de directie van Staalbankiers.
- Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Arcadis Nederland¹, lid Raad van Commissarissen DEGIRO¹, lid Raad van Toezicht Data Privacy Stichting, adviseur Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, bestuurslid Stichting Preferente Aandelen Nedap, bestuurslid Stichting Administratiekantoor Fugro, voorzitter Monitoring Commissie Accountancy

Afgetreden in 2019

Mevrouw dr. J.G. (Coby) van der Linde (1957), lid (tot 1 juli)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 29 oktober 2009
- 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. 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 DEA Nederland¹, lid Raad van Commissarissen Wintershall Noordzee¹, member international advisory board KAPSARC

¹ Toezichthoudende functie bij zogenaamde grote rechtspersoon zoals bedoeld in artikel 2:142a BW.

Remuneratierapport

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

Algemeen

Het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur heeft als uitgangspunten dat de beloning marktconform moet zijn en dat het beleid 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 voor het laatst 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.

De leden van de Raad van Bestuur van Alliander zijn tevens verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Op grond van dat laatste kwalificeren de leden van de Raad van Bestuur voor werkzaamheden die zij voor Liander verrichten als topfunctionarissen onder de WNT. Voor die werkzaamheden geldt een wettelijk bezoldigingsmaximum. De totale bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur komt niet uit boven de voor Alliander ingevoerde bezoldigingsgrens.

Een en ander was niet van toepassing op de heer M.R. van Lieshout, die per 1 maart 2019 zijn functie als lid van de Raad van Bestuur van Alliander heeft neergelegd en tot 1 juli 2019 in dienst was. Tenslotte 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.

Beloningscomponenten

Het totale beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat voor 2019 uit de volgende componenten:

- vast bruto jaarsalaris
- pensioenvoorziening
- 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 2019 is dat € 107.593). Dat houdt in dat er geen pensioen meer wordt opgebouwd voor het deel van het salaris dat hoger is dan € 107.593.

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 ongevallenverzekering 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 toezichthoudende 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 toezichthoudende functies vervullen in Nederlandse grote vennootschappen of grote stichtingen. Een lid van de Raad van Bestuur mag tevens geen voorzitter zijn van een toezichthoudend 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 redenen, 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, indien als zodanig overeengekomen, 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 het geval van een structurele wijziging van beleid met betrekking tot de functie van lid van de Raad van Bestuur, bijvoorbeeld als gevolg van een fusie, overname of reorganisatie.

Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur 2019

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 2019 € 225.000, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Van Lieshout tot 1 juli 2019 bedroeg € 122.000, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Schut vanaf 1 april 2019 bedroeg € 165.000, inclusief 8% vakantietoeslag en het vaste salaris van de heer Bien vanaf 7 oktober 2019 bedroeg € 51.000, 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 € 107.593. In het verslagjaar werd voor mevrouw Thijssen in totaal € 23.000 en voor de heren Van Lieshout (tot 1 juli 2019), Schut (vanaf 1 april 2019) en Bien (vanaf 7 oktober 2019) in totaal respectievelijk € 12.000, € 17.000 en € 3.000 aan pensioenpremies afgedragen.

Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2019 bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en premies, de werkgeversbijdrage in de premie van de zorgverzekering en tegemoetkomingen in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden voor mevrouw Thijssen € 13.000, voor de heren Van Lieshout (tot 1 juli 2019) € 7.000, Schut (vanaf 1 april 2019) € 10.000 en Bien (vanaf 7 oktober 2019) € 3.000.

Beloningverhoudingen

De mediaan van de beloning van alle medewerkers van Alliander afgezet tegen de beloning van de voorzitter van de Raad van Bestuur¹ resulteert in de volgende beloningsverhoudingen:

Raad van Bestuur-leden	Ingrid Thijssen	Ingrid Thijssen
Verhouding	2019	2018
Verhouding	3,6	3,7

¹ De overige leden van de Raad van Bestuur staan niet vermeld omdat zij slechts een deel van het jaar in functie waren.

Uitgangspunten:

- Bij de berekening zijn de volgende elementen voor zowel de medewerkers als de voorzitter 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. 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 onkostenvergoeding. 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 2019 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 2020 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT-vereisten.

Jaarrekening



Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	119
Geconsolideerde balans	119
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	120
Overzicht totaalresultaat	120
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	121
Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen	122
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	123
IFRS	123
Grondslagen voor de consolidatie	125
Noot 1 Bedrijfscombinaties	136
Noot 2 Gesegmenteerde informatie	137
Noot 3 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa	140
Noot 4 Immateriële vaste activa	142
Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures	143
Noot 6 Beleggingen in obligaties	143
Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)	144
Noot 8 Derivaten	144
Noot 9 Voorraden	145
Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen	145
Noot 11 Liquide middelen	145
Noot 12 Eigen vermogen	146
Noot 13 Rentedragende verplichtingen	147
Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten	148
Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen	148
Noot 16 Overige voorzieningen	151
Noot 17 Latente belastingen	151
Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten	152
Noot 19 Leases	153
Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	154
Noot 21 Netto-omzet	155
Noot 22 Overige baten	156
Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk	156
Noot 24 Personeelskosten	156
Noot 25 Overige bedrijfskosten	159
Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	159
Noot 27 Financiële baten	160
Noot 28 Financiële lasten	160
Noot 29 Belastingen	160
Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	161
Noot 31 Vergunningen	161
Noot 32 Verbonden partijen	161
Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	162
Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten	162
Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)	169
Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum	170
Enkelvoudige jaarrekening	172
Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)	172
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	173
Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat	173
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	174

Grondslagen voor de financiële verslaggeving	174
Noot 37 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa	175
Noot 38 Immateriële vaste activa	176
Noot 39 Investerings in deelnemingen	177
Noot 40 Overige financiële activa	177
Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen	178
Noot 42 Liquide middelen	178
Noot 43 Eigen vermogen	178
Noot 44 Langlopende verplichtingen	178
Noot 45 Verplichtingen uit hoofde van leases	179
Noot 46 Voorzieningen	180
Noot 47 Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	180
Noot 48 Derivaten	180
Noot 49 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	180
Noot 50 Bedrijfsopbrengsten	181
Noot 51 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	181
Noot 52 Personeelskosten	182
Noot 53 Afschrijvingen	182
Noot 54 Overige bedrijfskosten	182
Noot 55 Financiële baten	183
Noot 56 Financiële lasten	183
Noot 57 Belastingen	183
Noot 58 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	183
Voorstel winstbestemming 2019	184
Gebeurtenissen na balansdatum	185
Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen	186

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2019	2018
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	3	7.476	7.072
Gebruiksrecht vaste activa	3	63	-
Immateriële vaste activa	4	313	315
Investeringen in deelnemingen en joint ventures	5	6	4
Beleggingen in obligaties	6	160	156
Overige financiële activa	7	58	71
Latente belastingvorderingen	17	165	172
Totaal vaste activa		8.241	7.790
Vlottende activa			
Voorraden	9	60	66
Handels- en overige vorderingen	10	334	349
Liquide middelen	11	153	140
Totaal vlottende activa		547	555
Activa aangehouden voor verkoop	33	3	-
Totaal activa		8.791	8.345
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	12	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		495	495
Hedge reserve		-2	-
Overige reserves		2.123	1.945
Resultaat boekjaar		253	334
Totaal eigen vermogen		4.224	4.129
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	13	1.765	1.475
Verplichtingen uit hoofde van leases	19	209	159
Vooruitontvangen opbrengsten	14	1.737	1.682
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	31	33
Latente belastingverplichtingen	17	3	4
Overige voorzieningen	16	23	10
Totaal langlopende verplichtingen		3.768	3.363
Kortlopende verplichtingen			
Handelsschulden en overige te betalen posten	18	151	150
Belastingverplichtingen		90	96
Rentedragende verplichtingen	13	297	321
Verplichtingen uit hoofde van leases	19	17	-
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	27	42
Overlopende passiva	8, 18	217	244
Totaal kortlopende verplichtingen		799	853
Totaal verplichtingen		4.567	4.216
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		8.791	8.345

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2019	2018
Netto-omzet	21	1.930	1.920
Overige baten	22	40	148
Totaal bedrijfsopbrengsten		1.970	2.068
Bedrijfskosten			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	23	-452	-424
Personeelskosten	24	-500	-500
Externe personeelskosten	24	-116	-137
Overige bedrijfskosten	25	-331	-343
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten		-1.399	-1.404
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	26	-449	-409
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		257	241
Totaal bedrijfskosten		-1.591	-1.572
Bedrijfsresultaat		379	496
Financiële baten	27	17	20
Financiële lasten	28	-69	-66
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	1	3
Resultaat voor belastingen		328	453
Belastingen	29	-76	-119
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		252	334
Aandeel van derden in resultaat		1	-
Resultaat na belastingen		253	334

Het resultaat na belastingen 2019 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	2019	2018
Resultaat na belastingen	253	334
Overige elementen totaalresultaat		
Elementen die via het resultaat afgewikkeld worden		
Mutatie hedge reserve	-2	-
Totaalresultaat na belastingen	251	334

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten	30		
Resultaat na belastingen		253	334
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	27, 28	52	46
- belastingen	29	76	119
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures en minderheidsbelang derden	5	-2	-3
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	22, 26	378	338
Boekresultaat verkoop Allego	33	-	-105
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden		6	8
- handels- en overige vorderingen		12	-20
- handelsschulden en overlopende passiva		-32	20
Totaal veranderingen in werkkapitaal		-14	8
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		-1	10
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		742	747
Betaalde rente		-48	-54
Ontvangen rente		1	2
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-57	-57
Totaal		-104	-109
Kasstroom uit operationele activiteiten		638	638
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	30		
Investerings in materiële vaste activa	3	-834	-731
Bijdrage investeringen van derden	14	124	126
(Des-)investerings in financiële activa (deelnemingen en joint ventures)		-3	-1
Verkoop Allego		-	110
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-713	-496
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	30		
Aangetrokken (afgeloste) ECP-financiering	13	291	-224
Aangetrokken langlopende leningen	13	296	228
Afgeleste langlopende leningen	14	-321	-3
Aangetrokken kortlopende lening	13	-	14
Verstreckte leningen	11	-	-14
Aflossing op verstreckte kortlopende leningen	13	-	10
Aflossing leaseverplichtingen		-20	-
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-	495
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-	-496
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-8	-21
Betaald dividend		-150	-92
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		88	-103
Nettokasstroom		13	39
Liquide middelen per 1 januari		140	101
Nettokasstroom		13	39
Liquide middelen per 31 december		153	140

Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

€ miljoen	Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen								Totaal
	Noot	Aandelen- kapitaal	Agioreserve	Achtergestelde eeuwig- durende obligatielening	Herwaar- derings- reserve	Hedge- reserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	
Per 1 januari 2018		684	671	496	38	-	1.850	203	3.942
Nettoresultaat 2018		-	-	-	-	-	-	334	334
Totaalresultaat 2018		-	-	-	-	-	-	334	334
Wijziging waardering agv IFRS 9		-	-	-	-38	-	5	-	-33
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen		-	-	-	-	-	-21	-	-21
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	-496	-	-	-	-	-496
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	495	-	-	-	-	495
Dividend 2017		-	-	-	-	-	-	-92	-92
Bestemming resultaat 2017		-	-	-	-	-	111	-111	-
Per 31 december 2018		684	671	495	-	-	1.945	334	4.129
Nettoresultaat 2019		-	-	-	-	-	-	253	253
Overige mutaties		-	-	-	-	-2	-	-	-2
Totaalresultaat 2019		-	-	-	-	-2	-	253	251
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	12	-	-	-	-	-	-6	-	-6
Dividend 2018		-	-	-	-	-	-	-150	-150
Bestemming resultaat 2018		-	-	-	-	-	184	-184	-
Per 31 december 2019		684	671	495	-	-2	2.123	253	4.224

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Waarderingsgrondslagen

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

Deze jaarrekening 2019 is op 14 februari 2020 ondertekend door de leden van de Raad van Bestuur en door de leden van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen zal de jaarrekening ter vaststelling voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 8 april 2020. De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waarderings- 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 en Energy Exchange Enablers, initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het vlak van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening. Een overzicht over 2019 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., allen 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 2019, 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] bij 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 2019

De IASB en het IFRIC hebben nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van boekjaar 2019 van toepassing zijn op Alliander. Onderstaande standaarden en interpretaties zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

IFRS 16 Leaseovereenkomsten

IFRS 16 vervangt per 1 januari 2019 IAS 17, IFRIC 4, SIC 15 en SIC 27.

Alliander heeft IFRS 16 per 1 januari 2019 geïmplementeerd en heeft hierbij de 'modified retrospective approach' gehanteerd. Als gevolg daarvan is de vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aangepast.

Belangrijk gevolg van de implementatie van IFRS 16 voor Alliander als huurder is dat rechten en verplichtingen uit hoofde van leases op de balans moeten worden opgenomen. De waarderingsgrondslag vanaf 1 januari 2019 is de netto contante waarde van de toekomstige leasebetalingen. Als gevolg hiervan heeft een balansverlenging van € 58 mln plaatsgevonden. Daarnaast treedt een verschuiving in de winst-en-verliesrekening op van operationele kosten naar afschrijvingen en in zeer beperkte mate naar financiële lasten. Over 2019 heeft hierdoor een verschuiving van € 20 miljoen van overige bedrijfskosten naar afschrijvingen (€ 20 miljoen) en rentelasten (€ 0,2 miljoen) plaatsgevonden. Voor het kasstroomoverzicht over 2019 heeft de toepassing van IFRS 16 geleid tot een toename van de operationele kasstroom met € 20 miljoen, onder gelijktijdige toename van de uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten met eenzelfde bedrag.

Bij het vaststellen of sprake is van een leaseovereenkomst zijn de bepalingen van IFRS 16.9 in acht genomen. Daarnaast is waar mogelijk gebruikgemaakt van de volgende vrijstellingen: leaseovereenkomsten van twaalf maanden of korter 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 op basis van IFRIC 4 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 is vervallen. Nieuwe leasecontracten worden vanaf 1 januari 2019 behandeld volgens IFRS 16.
- Bestaande financiële leases met een onderliggende waarde kleiner dan € 5.000,- worden per 1 januari 2019 niet meer op de balans opgenomen. De leasetermijnen hiervan worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Dit heeft per 1 januari 2019 geleid tot een balansverkortings van € 1 miljoen.
- De waarde van gebruiksrecht vaste activa waarvan de verplichting vóór 1 januari 2019 werd geclassificeerd als operational lease onder IAS 17, wordt op basis van IFRS 16.C8 gelijk gesteld aan de leaseverplichting. Er is derhalve geen sprake van een vermogensverandering.

Bij de bepaling van de leaseverplichtingen en de gebruiksrechten op 1 januari 2019 is gebruikgemaakt van de marginale rentevoeten per die datum. 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 gewogen gemiddelde marginale rentevoet bedroeg per 1 januari 2019 0,55%.

De implementatie van IFRS 16 heeft tot een balansverlenging van € 58 miljoen per 1 januari 2019 geleid. Deze bestaat uit een toename van de leaseverplichtingen en daarnaast eenzelfde toename van de gebruiksrecht vaste 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.

Het verschil tussen de verplichting uit hoofde van operationele leases per eind 2018 van € 134 miljoen en de opname van € 58 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 nieuwe standaard heeft overigens geen effect op de verantwoording van de cross border leases. Deze blijven, op grond van IFRS 16.B2, buiten het verantwoordingsgebied van IFRS 16.

Fiscaal wordt IFRS 16 niet gevolgd. Als gevolg daarvan wordt de huidige fiscale verwerking gecontinueerd.

Per 31 december 2019 bedraagt de boekwaarde van de gebruiksrechten € 63 miljoen en de leaseverplichtingen € 64 miljoen, onderverdeeld naar langlopend (€ 47 miljoen) en kortlopend (€ 17 miljoen). In 2019 is daarnaast op het gebruiksrecht een bijzondere waardevermindering van € 1 miljoen verantwoord. De gebruiksrechten zijn in de balans separaat opgenomen onder de gebruiksrecht vaste activa en de leaseverplichtingen onder de verplichtingen uit hoofde van leases.

De implementatie van IFRS 16 vanaf 1 januari 2019 heeft slechts een gering effect gehad op ratio's.

Overige wijzigingen 2019

Naast de invoering van IFRS 16 per 1 januari 2019, zijn de volgende wijzigingen in 2019 van toepassing:

- 'Jaarlijkse verbeteringen IFRS 2015 – 2017';
 - IFRS 3 'Bedrijfscombinaties';
 - IFRS 11 'Gezamenlijke overeenkomsten';
 - IAS 12 'Winstbelastingen';
 - IAS 23 'Financieringskosten'.
- IFRS 9: 'Kenmerken van vervroegde terugbetaling met negatieve compensatie';
- IAS 19: 'Wijziging, inperking of afwikkeling van de regeling';
- IAS 28: 'Langetermijnbelangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures';
- IFRIC 23: 'Onzekerheid over fiscale behandelingen van inkomsten'.

Deze wijzigingen 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 op Alliander. Deze standaarden en interpretaties kunnen alleen worden toegepast als zij zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

De toekomstige nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties betreffen:

- IFRS 17 'Insurance Contracts';
- 'Aanpassing verwijzingen naar het Raamwerk van IFRS';
- IFRS 3: 'Definition of a Business';
- IAS 1 en IAS 8: 'Definitie van materieel belang';
- IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7: 'Interest Rate Benchmark Reform'.

Deze 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 aangegane of overgenomen schulden te bepalen. De overgedragen vergoeding omvat de reële waarde van alle activa of verplichtingen die voortvloeien uit een voorwaardelijke vergoedingsregeling. De identificeerbare activa en verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen die zijn overgenomen bij een acquisitie worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde op acquisitiedatum, onafhankelijk van de omvang van het aan minderheidsbelangen toe te rekenen deel (zie tevens de waarderinggrondslagen 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 verantwoorden van een bijzonder waardeverminderingverlies. De waarderinggrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderinggrondslagen 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 verantwoorden van een bijzonder waardeverminderingverlies. De waarderinggrondslagen van deelnemingen en joint ventures worden indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderinggrondslagen binnen de Alliandergroep te realiseren.

Reikwijdte van de consolidatie

2019

In 2019 waren er geen nieuwe consolidaties. Per 31 december 2019 zijn Alliander Participaties B.V. en minderheidsdeelneming Innax Group B.V. ondergebracht in Stichting Administratiekantoor Bellevue (STAK Bellevue) en maken zij geen deel meer uit van Alliander.

2018

In de vergelijkende cijfers is opgenomen dat per 1 juni alle aandelen in Allego verkocht zijn 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 100%. De koopsom hiervoor bedroeg € 1,5 miljoen. Gezien de resultaatontwikkeling op dat moment is dit bedrag direct ten laste van de winst-en-verliesrekening 2018 verantwoord.

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.

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 2019 zijn voor de activiteiten in Duitsland afzonderlijke kasstroom-generende eenheden onderscheiden voor de activiteiten op het gebied van Verkeersregelininstallaties en Openbare Verlichting.

In 2018 heeft geen wijziging plaatsgevonden in de samenstelling 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 gecommitteerd het betrokken actief te verkopen, het verkoopproces in gang is gezet en de vermoedelijke verkoop naar verwachting zal plaatsvinden binnen één jaar nadat het betrokken actief als aangehouden voor de verkoop wordt geclassificeerd. Op deze activa wordt niet meer afgeschreven, doch afwaardering vindt plaats naar de reële waarde, verminderd met de verwachte verkoopkosten indien deze waarde lager is dan de boekwaarde. Indien de verkoop niet binnen één jaar heeft plaatsgevonden worden het betrokken actief alsmede de verplichtingen die daaraan zijn toe te wijzen niet langer separaat getoond op de balans, tenzij de overschrijding van de 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/voortuitbetaalde 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.

Schattingwijziging afschrijvingsduur

In 2019 en 2018 hebben geen schattingwijzigingen plaatsgevonden.

Met ingang van 1 januari 2020 zijn, als gevolg van een aangepast vervangingsbeleid in combinatie met wettelijke eisen en daarnaast technologische ontwikkelingen, de afschrijvingstermijnen van transformatoren, schakelinstallaties en stations in het vrije domein verkort. De afschrijvingskosten zullen op grond van deze aanpassing in 2020 met € 3 miljoen stijgen.

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 de winst-en-verliesrekening 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 waarderingsmethoden, zoals discounted cash flow-modellen en optiewaarderingsmodellen 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 geïnclassificeerd 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 energiegerelateerde 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 vorderingen uit hoofde van financiële leases worden verantwoord onder de post overige financiële activa. 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.

Vorraden

Vorraden 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 (2019)

Bij het aangaan van een contract wordt beoordeeld of het contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst indien het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent gedurende een bepaalde periode de zeggenschap over het gebruik van een geïdentificeerd actief uit te oefenen. Bij een contract dat een leaseovereenkomst is of bevat wordt elke leasecomponent binnen het contract afzonderlijk van niet-leasecomponenten van het contract als een leaseovereenkomst administratief verwerkt.

Op de aanvangsdatum wordt het met een gebruiksrecht overeenstemmende actief tegen kostprijs gewaardeerd. Deze kostprijs bestaat uit het bedrag van de eerste waardering van de leaseverplichting, de gemaakte initiële directe kosten, de op of voor de aanvangsdatum verrichte leasebetalingen, verminderd met alle ontvangen lease-incentives.

Op de aanvangsdatum wordt de leaseverplichting gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die op die datum niet zijn verricht. De leasebetalingen worden gediscoteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst, mits die op betrouwbare wijze kan worden bepaald. Indien dit niet op eenvoudige wijze kan worden bepaald, dan wordt de marginale rentevoet gehanteerd. 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.

De gebruiksrechten worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

De leaseverplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd door de boekwaarde te verhogen om de rente op de leaseverplichting weer te geven en te verminderen om de verrichte leasebetalingen weer te geven.

Alliander maakt gebruik van de onder IFRS geboden vrijstelling voor leases van korte duur en voor leases van lage waarde.

Leases waarbij Alliander optreedt als lessee (2018)

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 actuariel 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 pensioenfonds 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 tijds waarde van geld significant is. In dat geval wordt de voorziening gewaardeerd tegen contante waarde. De oprenting wordt verantwoord onder de post financiële lasten in de winst-en-verliesrekening.

Handelsschulden en overige te betalen posten

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

Opbrengstverantwoording

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 beschikkingsmacht 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:

- gereguleerde opbrengsten. Deze opbrengsten vloeien voort uit de transport- en aansluitdienst van elektriciteit en gas naar klanten en omvatten enerzijds vaste componenten, het zogenaamde capaciteistarief en anderzijds de amortisatie van de als vooruitontvangen opbrengsten gepassiveerde klantbijdragen. Verder zijn onder de gereguleerde 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 bereidstellingprovisies, etc. en de betaalde agio op vervroegde aflossing van eigen obligaties;
- valutaresultaten; deze post omvat valutaresultaten die voortvloeien uit de omrekening van transacties in vreemde valuta en van financiële activa en verplichtingen en derivaten die luiden in vreemde valuta, met uitzondering van resultaten uit hoofde van kasstroomafdekkingen die in eerste aanleg in het eigen vermogen worden verwerkt;
- mutaties in de reële waarde van rentederivaten; deze worden gebruikt ter afdekking van toekomstige kasstromen. Bovendien worden onder deze post de daarmee corresponderende aanpassingen van de geamortiseerde kostprijs van financiële activa en verplichtingen voor het afgedekte risico begrepen;
- resultaten inzake het beëindigen van cross border leases of andere financieringscontracten.

Grondslagen voor het geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

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

Noot 1 Bedrijfscombinaties

Zowel in 2019 als in 2018 hebben er geen nieuwe materiële bedrijfscombinaties plaatsgevonden.

Noot 2 Gesegmenteerde informatie

Alliander onderscheidt over 2019 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 bedrijfs onderdeel 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 distributiekanalen 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 Winst-en-verliesrekening	Netbeheerder Liander		Overig		Eliminaties		Totaal		Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten		Gerapporteerd	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Bedrijfsopbrengsten												
Externe opbrengsten	1.773	1.772	197	191	-	-	1.970	1.963	-	105	1.970	2.068
Interne opbrengsten	10	10	336	313	-346	-323	-	-	-	-	-	-
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.783	1.782	533	504	-346	-323	1.970	1.963	-	105	1.970	2.068
Bedrijfskosten												
Kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen	514	484	80	73	-142	-133	452	424	-	-	452	424
Operationele kosten	714	703	420	464	-204	-190	930	977	17	3	947	980
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	334	327	109	82	-	-	443	409	6	-	449	409
Geactiveerde productie	-187	-177	-70	-64	-	-	-257	-241	-	-	-257	-241
Totaal bedrijfskosten	1.375	1.337	539	555	-346	-323	1.568	1.569	23	3	1.591	1.572
Bedrijfsresultaat	408	445	-6	-51	-	-	402	394	-23	102	379	496
Financiële baten	14	10	79	83	-76	-73	17	20	-	-	17	20
Financiële lasten	-91	-92	-50	-47	76	73	-65	-66	-4	-	-69	-66
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	1	3	-	-	-	-	1	3	-	-	1	3
Belastingen	-74	-117	-15	27	-	-	-89	-90	13	-29	-76	-119
Resultaat na belastingen uit voortgezette activiteiten	258	249	8	12	-	-	266	261	-14	73	252	334
Belang derden resultaat	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-
Resultaat na belasting	258	249	9	12	-	-	267	261	-14	73	253	334
Gesegmenteerde activa en verplichtingen												
Totaal activa	7.810	7.413	3.205	3.157	-2.224	-2.225	8.791	8.345	-	-	8.791	8.345
Niet-geconsolideerde deelnemingen	-	-	1	2	-	-	1	2	-	-	1	2
Niet-geconsolideerde joint ventures	2	2	3	-	-	-	5	2	-	-	5	2
Verplichtingen (lang- en kortlopend)	5.330	4.941	2.415	2.077	-3.178	-2.802	4.567	4.216	-	-	4.567	4.216
Overige gesegmenteerde gegevens												
Investeringen in materiële vaste activa	746	659	88	72	-	-	834	731	-	-	834	731
Aantal eigen medewerkers ultimo boekjaar	3.043	3.064	2.660	2.605	-	-	5.703	5.669	-	-	5.703	5.669

Het resultaat na belastingen in 2019 is evenals het resultaat na belastingen over 2018 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

In 2019 zijn er enkel bijzondere posten opgenomen in de kolom 'herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten'. De bijzondere last bij de operationele kosten heeft betrekking op organisatieaanpassingen (€ 9 miljoen) en een voorziening voor verlieslatende contracten in Duitsland (€ 8 miljoen). Daarnaast hebben de afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen betrekking op onder andere bedrijfsgebouwen (€ 4 miljoen) en activa in Duitsland (€ 2 miljoen).

De bijzondere financiële lasten in 2019 bestaan uit de kosten voor de afwaardering van een langlopende vordering inzake warmteactiviteiten als gevolg van het stoppen van de productie (€ 4 miljoen).

De bate in 2019 is het gevolg van de impact van voornoemde bijzondere items op de vennootschapsbelasting (€ 4 miljoen), maar name ook door de gewijzigde plannen van de regering met betrekking tot de tarieven voor de vennootschapsbelasting (€ 9 miljoen). Waar in 2018 sprake was van een verwachte verlaging van het tarief vanaf 2020, is dit in de herziene plannen uitgesteld.

Gesegmenteerde activa

De bedragen in de kolom eliminaties bij totaal activa betreffen met name de eliminaties van de deelnemingen van 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	Segmentatie naar producten geconsolideerde netto-omzet						
	Totaal	TAD Elektriciteit	Transportdienst Gas	Aansluitdienst Gas	Meetdienst KVB Elektriciteit	Meetdienst KVB Gas	Overige activiteiten
Netto-omzet 2019	1.930	1.132	333	88	113	65	199
Netto-omzet 2018	1.920	1.154	326	99	93	63	185

De netto-omzet over 2019 bedraagt € 1.930 miljoen (2018: € 1.920 miljoen), de overige baten zijn € 40 miljoen (2018: € 148 miljoen). Opgeteld bedragen de externe opbrengsten € 1.970 miljoen (2018: € 2.068 miljoen).

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nederland	1.922	2.021	7.427	7.023	289	290	6	4
Buitenland	48	47	49	49	24	25	-	-
Totaal	1.970	2.068	7.476	7.072	313	315	6	4

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

Noot 3 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa

Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Netwerken	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2018					
Aanschafwaarde	273	10.242	1.771	200	12.486
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-101	-4.626	-966	-	-5.693
Boekwaarde per 1 januari 2018	172	5.616	805	200	6.793
Mutaties 2018					
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
Totaal	-10	228	41	20	279
Stand per 31 december 2018					
Aanschafwaarde	265	10.682	1.806	220	12.974
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-103	-4.838	-960	-	-5.902
Boekwaarde per 31 december 2018	162	5.844	846	220	7.072
Mutaties 2019					
Investerings	2	467	165	200	834
Desinvesteringen	-7	-18	-19	-	-44
Afschrijvingen	-7	-257	-112	-	-376
Bijzondere waardeverminderingen	-4	-	-2	-	-6
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-3	-	-	-	-3
Herrubriceringen en overige mutaties	-	70	64	-135	-1
Totaal	-19	262	96	65	404
Stand per 31 december 2019					
Aanschafwaarde	237	11.160	1.883	285	13.565
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-94	-5.054	-941	-	-6.089
Boekwaarde per 31 december 2019	143	6.106	942	285	7.476

Investerings

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 834 miljoen (2018: € 731 miljoen).

Desinvesteringen

De desinvesteringen in 2019 en 2018 houden verband met buitengebruikstelling van netwerkactiva en overige vaste bedrijfsmiddelen.

Vervallen consolidaties

In 2019 zijn er geen vervallen consolidaties. De vervallen consolidaties in 2018 hebben betrekking op de materiële vaste activa van Allego.

Bijzondere waardeverminderingen

De bijzondere waardeverminderingen die in 2019 plaatsgevonden hebben op de materiële vaste activa bedragen € 6 miljoen en hebben betrekking op een bedrijfspand (€ 4 miljoen) en een afwaardering van activa in in Duitsland (€ 2 miljoen). Voor een nadere toelichting op het bedrijfspand wordt verwezen naar noot [33]. Voor Duitsland heeft de afwaardering betrekking op de activiteiten rondom openbare verlichting en verkeerregelinstanties. Hiervoor is een test op bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd, waarbij de bedrijfswaarde als uitgangspunt is genomen. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de meest recente businessplannen. De gehanteerde disconteringsvoet voor belastingen bedraagt 6,7%. Op basis van de uitkomst van de test heeft een afwaardering plaatsgehad van de vaste activa van € 2 miljoen.

In 2018 hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar noot [33].

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 2019 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 2019 ongeveer € 660 miljoen (ultimo 2018: € 650 miljoen). In verband met de transacties staat in deposito bij meerdere financiële instellingen, dan wel is belegd in waardepapieren, ultimo 2019 een totaalbedrag van \$ 2.664 miljoen (2018: \$ 2.786 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 leases.

Ultimo 2019 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 \$ 140 miljoen (2018: \$ 200 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 Vattenfall Warmte N.V., onderdeel van Vattenfall N.V. 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 2019 € 87 miljoen (2018: € 90 miljoen).

Gebruiksrecht vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2019			
Aanschafwaarde	10	49	59
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Boekwaarde per 1 januari 2019	10	49	59
Mutaties 2019			
Investeringen	3	20	23
Desinvesteringen	-	-1	-1
Afschrijvingen	-5	-16	-21
Herrubriceringen en overige mutaties	-1	4	3
Totaal	-3	7	4
Stand per 31 december 2019			
Aanschafwaarde	12	72	84
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5	-16	-21
Boekwaarde per 31 december 2019	7	56	63

Het grootste deel van deze activa heeft betrekking op bedrijfspanden en leaseauto's. Daarnaast zijn ook erfpachtcontracten en huur van telecommasten en -verbindingen in dit bedrag verantwoord.

Noot 4 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Stand per 1 januari 2018			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-5	-193
Boekwaarde per 1 januari 2018	289	28	317
Mutaties 2018			
Afschrijvingen	-	-2	-2
Totaal	-	-2	-2
Stand per 31 december 2018			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-7	-195
Boekwaarde per 31 december 2018	289	26	315
Mutaties 2019			
Afschrijvingen	-	-2	-2
Totaal	-	-2	-2
Stand per 31 december 2019			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-9	-197
Boekwaarde per 31 december 2019	289	24	313

In 2019 en 2018 hebben geen investeringen plaatsgevonden. De jaarlijkse afschrijving van € 2 miljoen heeft met name betrekking op de immateriële activa van 450connect.

Allocatie van goodwill naar segment

€ miljoen	2019	2018
Liander	286	286
Overig	3	3
Totaal	289	289

De post goodwill op de regel Liander heeft ultimo 2019 voor € 209 miljoen (2018: € 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 (2018: € 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 2019 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 2019 hanteerde Liander een disconteringsvoet voor belastingen van 8,1% (2018: 6,9%). Vanaf 2020 zal deze waarde dalen tot 4,5% in 2023. 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 2019 (2018: 5,1%). Voor 2020 tot 2023 is deze waarde eveneens 5,1%. Voor het overige zijn de uitgangspunten hetzelfde als voor Liander.

Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	2	1	2	2	4	3
Mutaties						
Investeringen	-	-	3	-	3	-
Aandeel in resultaat	-	4	2	-	2	4
Dividend en overige mutaties	-1	-3	-2	-	-3	-3
Totaal	-1	1	3	-	2	1
Boekwaarde per 31 december	1	2	5	2	6	4

Alliander heeft in 2019 voor € 3 miljoen een kapitaalbreng gedaan in de joint venture Duurzame Energie Netwerken Noord-Holland.

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

Aandeel in resultaten uit deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaalresultaat	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Aandeel in						
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten	-	3	2	-	2	3
Winst of verlies uit beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	-
Totaalresultaat	-	3	2	-	2	3

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2019 van € 29 miljoen (2018: € 30 miljoen). Hiervan is per 31 december 2019 € 20 miljoen opgenomen (2018: € 23 miljoen). Daarnaast bestaat per eind 2019 in dit kader een verplichting van € 3 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit (2018: vordering van € 17 miljoen).

Noot 6 Beleggingen in obligaties

€ miljoen	
Boekwaarde per 1 januari 2018	193
Mutaties 2018	
Valuta-omrekeningsverschillen	8
Waardemutaties ingevolge IFRS 9 inclusief kredietverlies	-45
Totaal	-37
Boekwaarde per 31 december 2018	156
Mutaties 2019	
Valuta-omrekeningsverschillen	3
Mutatie voorziening kredietrisico	1
Totaal	4
Boekwaarde per 31 december 2019	160

De post beleggingen in obligaties ultimo 2019 bestaat uit beleggingen in schuldpapier van een grote internationale onderneming die dient ter dekking van verplichtingen uit hoofde van twee cross border leasecontracten (2019: € 160 miljoen). De boekwaarde van de gerelateerde leaseverplichtingen bedraagt € 162 miljoen (2018: € 157 miljoen). In de boekwaarde van de beleggingen ultimo 2019 is begrepen een voorziening voor kredietrisico van € 1 miljoen (2018: € 2 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. 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
Boekwaarde per 1 januari 2018	41
Effectief interestpercentage 2018	1%
Mutaties 2018	
Verstreckte leningen	40
Terugbetaalde leningen en interest	-10
Investerings	1
Nieuwe consolidatie	-1
Totaal	30
Boekwaarde per 31 december 2018	71
Effectief interestpercentage 2019	1%
Mutaties 2019	
Verstreckte leningen	5
Terugbetaalde leningen en interest	-4
Bijzondere waardevermindering	-4
Investerings	1
Vervallen consolidaties	-1
Totaal	-3
Boekwaarde per 31 december 2019	68
Langlopend deel overige financiële activa	58
Kortlopend deel overige financiële activa	10

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 bijzondere waardevermindering in 2019 heeft betrekking op de afwaardering van een langlopende vordering inzake warmteactiviteiten.

De boekwaarde van de overige financiële activa bestond aan het eind van 2019 naast de hiervoor genoemde post uit een langlopende vordering van € 19 miljoen op de gemeente Amsterdam inzake de locatie Spaklerweg, waarvan € 6 miljoen kortlopend, en overige vorderingen, leningen en geactiveerde kosten gedenomineerd in euro.

Noot 8 Derivaten

€ miljoen	Vlottende activa		Vaste activa		Kortlopende verplichtingen		Langlopende verplichtingen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Vreemde-valutacontracten	-	-	-	-	2	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	-	-	-	-	2	-	-	-

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In 2019 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in vreemde valuta. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels een tweetal FX-swaps direct omgezet in euro's. Per ultimo 2019 bedraagt de waarde € 2 miljoen (2018: nihil).

Noot 9 Voorraden

€ miljoen	2019	2018
Grond- en hulpstoffen	29	33
Gereed product	31	33
Boekwaarde per 31 december	60	66

De impairments op voorraden in 2019 zijn € 1 miljoen (2018: € 1 miljoen).

Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

€ miljoen	2019	2018
Debiteuren, reguliere verkopen	78	83
Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren	-10	-9
Handelsvorderingen	68	74
Vennootschapsbelasting	18	26
Overige vorderingen	44	54
Kortlopende financiële activa	10	-
Overlopende activa	194	195
Boekwaarde per 31 december	334	349

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren € 10 miljoen (2018: € 9 miljoen). De last in de winst-en-verliesrekening over 2019 inzake waardevermindering van debiteuren bedraagt € 1 miljoen (2018: € 2 miljoen). Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar het onderdeel kredietrisico van noot [34].

In de overige vorderingen is inbegrepen een vordering van € 8 miljoen (2018: € 17 miljoen) op minderheidsdeelnemingen.

De kortlopende financiële activa betreft het kortlopend deel van de langlopende vorderingen. Dit betreft met name een vordering op de gemeente Amsterdam inzake locatie Spaklerweg. Zie noot [7].

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. De uitspraak van de Hoge Raad wordt begin 2020 verwacht.

In 2016 en 2017 heeft Alliander de aanslagen vennootschapsbelasting over de jaren 2010 tot en met 2013 voldaan. Hierin is geen rekening gehouden met de genoemde aftrekbare rentelast. Daarnaast heeft de uitkomst van het geschil met de Belastingdienst gevolgen voor de tijdigheid van verliesverrekeningen. In overleg met externe deskundigen heeft het management besloten de in 2016 en 2017 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 rond de € 38 miljoen.

Noot 11 Liquide middelen

€ miljoen	2019	2018
Banktegoeden	79	80
Kasgeldleningen	74	60
Boekwaarde per 31 december	153	140

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van -0,57% tot 0,00% (2018: -0,54% tot -0,41%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2019 gelden in liquide middelen en deposito's inbegrepen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft. Het betreft een geblokkeerde bankrekening van € 1 miljoen (2018: € 1 miljoen).

Noot 12 Eigen vermogen

Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2019 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2018: 136.794.964).

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

In 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 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 2018 een succesvolle uitgifte plaatsgevonden van € 500 miljoen aan nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligaties tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144%. De uitstaande obligaties uit 2013, met een boekwaarde van € 496 miljoen, zijn hiermee afgelost. Als gevolg van deze transacties is, inclusief betaalde agio en kosten, het eigen vermogen in 2018 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.

Hedgereserve

In overeenstemming met Alliander's risicomanagementbeleid heeft Alliander maatregelen genomen om het renterisico, verbonden aan de voorgenomen EMTN financiering van € 300 miljoen medio 2019, te mitigeren. Hiervoor zijn in de aanloop naar de obligatie-uitgifte een tweetal forward starting renteswaps afgesloten. Op het moment van uitgifte van de obligatielening zijn beide renteswaps afgewikkeld. Hiermee is bereikt dat in de aanloop naar de obligatie-uitgifte het renterisico voor een groot deel is gemitigeerd. Het negatieve resultaat van de afwikkeling ad € 3 miljoen is onder aftrek van latente belastingen opgenomen in de hedgereserve in het eigen vermogen. De aldus opgebouwde hedge reserve zal vrijvallen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de EMTN (tot 24 juni 2032).

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 hedgereserve 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 Vattenfall N.V. Ultimo het verslagjaar bedraagt het eigen vermogen van Indigo B.V. € 3,4 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 2019 - € 0,5 miljoen. In 2017 heeft Alliander een 75% belang in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V. verworven. Ultimo 2019 bedraagt het eigen vermogen van deze vennootschap - € 0,9 miljoen. Gezien de omvang van deze minderheidsbelangen, heeft geen zichtbare verantwoording in de balans ultimo 2019 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 lang- en kortlopend rentedragende verplichtingen is als volgt:

€ miljoen	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	1.796	1.784
Mutaties		
Nieuwe leningen	989	854
Aflossingen	-721	-841
Valuta-omrekeningsverschillen	-2	-1
Totaal	266	12
Boekwaarde per 31 december	2.062	1.796

Kort- en langlopende rentedragende verplichtingen

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Achtergestelde leningen	8,5%	8,5%	7	7	59	65
Onderhandse en groenleningen	1,4%	1,4%	1	-	311	312
Euro Medium Term Notes	1,8%	2,6%	-	300	1.392	1.096
Euro Commercial Paper	-0,3%	0,0%	289	-	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	14	3	2
Boekwaarde per 31 december			297	321	1.765	1.475

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2019 € 297 miljoen (2018: € 321 miljoen), bestaan uit het kortlopende deel van de langlopende schulden (€ 8 miljoen) en af te lossen commercial paper (€ 289 miljoen).

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

Op 17 juni 2019 heeft Alliander voor een bedrag van € 300 miljoen aan groene obligaties uitgegeven. De obligaties hebben een looptijd van 13 jaar. De uitgifte vond plaats tegen een uitgifteprijs van 98,628% en een couponrente van 0,875%. De opbrengsten zijn gebruikt voor herfinanciering van investeringen in de slimme meter en dan met name de Fair Meter. De Fair Meter is het resultaat van een samenwerking van netbeheerder Liander met partijen uit de sector om de slimme meter te verduurzamen. Bij de ontwikkeling is gelet op het gebruik van duurzame materialen, de herkomst van grondstoffen, de circulariteit van de meter en arbeidsomstandigheden in de productketen waaronder de uitsluiting van kinderarbeid. Het is de tweede groene obligatie die door Alliander is uitgegeven. De eerste groene obligatie werd in 2016 uitgegeven om slimme netten (waaronder ook slimme meters) en de duurzame nieuwbouw in Duiven te herfinancieren.

Ultimo 2019 was voor een boekwaarde van € 1.392 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 2019 is in het kader van het ECP-programma een bedrag van € 289 miljoen aangetrokken (2018: nihil).

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2019	2018
Minder dan 1 jaar	297	321
Tussen 1 en 2 jaar	8	7
Tussen 2 en 3 jaar	408	9
Tussen 3 en 4 jaar	1	407
Tussen 4 en 5 jaar	399	-
Meer dan 5 jaar	949	1.052
Boekwaarde per 31 december	2.062	1.796

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	2019			2018		
	Bijdragen	Subsidies	Totaal	Bijdragen	Subsidies	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	1.667	15	1.682	1.608	21	1.629
Ontvangen	126	-	126	130	-	130
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-70	-1	-71	-68	-2	-70
Vervallen consolidaties	-	-	-	-3	-4	-7
Boekwaarde per 31 december	1.723	14	1.737	1.667	15	1.682

Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Langtermijnpersoneelsbeloningen						
Vergoedingen na uitdiensttreding	-	-	2	2	2	2
Overige langtermijnpersoneelsbeloningen	8	10	24	23	32	33
Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening	5	5	5	8	10	13
Totaal	13	15	31	33	44	48
Kortetermijnpersoneelsbeloningen						
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	14	27	-	-	14	27
Boekwaarde per 31 december	27	42	31	33	58	75

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 beleidsdekkingsgraad kwam eind december 2019 uit op 95,8%; de actuele dekkingsgraad op 97,8%, de pensioenpremie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen bedroeg in 2019 24,9% van het pensioengevend salaris. De premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen blijft 24,9% in 2020. De premie van het ABP arbeidsongeschiktheidspensioen (AOP) gaat in 2020 met 0,4% omhoog. De hogere AOP-premie is volgens ABP nodig "omdat de kans op arbeidsongeschiktheid met name op hogere leeftijd toeneemt en omdat ABP een hogere instroom verwacht omdat het deelnemers sinds kort proactief wijst op mogelijk recht op arbeidsongeschiktheidspensioen". De verwachting van ABP is dat de rente nog lang laag zal blijven en dat er vanaf 2021 meer premie nodig is om de pensioenen te financieren. Het perspectief is dat de premie na 2020 aanzienlijk zal gaan stijgen.

Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,5%. De in 2020 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 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 herwaarderings 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 2019 € 2 miljoen (2018: € 2 miljoen) en is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers	-	-	2	2	2	2
Actuariële waarde per 31 december	-	-	2	2	2	2

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Jubileumuitkeringen	1	1	15	14	16	15
Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit	4	6	8	7	12	13
Uitkeringen bij werkloosheid	3	3	1	2	4	5
Boekwaarde per 31 december	8	10	24	23	32	33

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 2019 is een bedrag van € 13 miljoen toegevoegd aan de reorganisatievoorziening (2018: € 12 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2019 € 10 miljoen (2018: € 13 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
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 1 januari 2018	2	52	12	66
Mutaties 2018				
Aanpassing jubileumregeling	-	-9	-	-9
Vrijval	-	-	-3	-3
Dotatie	-	8	12	20
Uitgekeerde bedragen	-	-11	-8	-19
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	-7	-	-7
Totaal	-	-19	1	-18
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2018	2	33	13	48
Mutaties 2019				
Vrijval	-	-	-4	-4
Dotatie	-	7	13	20
Uitgekeerde bedragen	-	-8	-12	-20
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	-	-	-
Totaal	-	-1	-3	-4
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2019	2	32	10	44

Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

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

	2019	2018
Sterftetabellen	Prognosetafel AG2018 / Startjaar = 2020	Prognosetafel AG2018 / Startjaar = 2019
Disconteringsvoet	-0,29%-0,30%	-0,19% - 1,21%
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 2019 € 14 miljoen (2018: € 27 miljoen). De afname van € 13 miljoen betreft met name de uitkering van de opgebouwde jubileumrechten (€ 7 miljoen) conform de afspraken in de nieuwe cao Netwerkbedrijven. In de nieuwe cao is tevens afgesproken dat het bovenwettelijk verlof boven de overwerkgrens komt te vervallen. Werknemers met verlof boven de overwerkgrens en die op 31 december 2019 in dienst waren hebben in 2019 een eenmalige afkoopsom ontvangen van in totaal € 4 miljoen.

Noot 16 Overige voorzieningen

€ miljoen	Overige voorzieningen
Boekwaarde per 1 januari 2018	7
Mutaties 2018	
Dotaties	7
Onttrekkingen	-4
Totaal	3
Boekwaarde per 31 december 2018	10
Mutaties 2019	
Dotaties	17
Onttrekkingen	-4
Totaal	13
Boekwaarde per 31 december 2019	23

De overige voorzieningen ultimo 2019 bedragen € 23 miljoen (2018: € 10 miljoen) en hebben onder meer betrekking op verlieslatende contracten (€ 8 miljoen) inzake openbare verlichting en verkeersregelinstallaties van Alliander AG. In de berekening is rekening gehouden met de onvermijdelijke kosten, de Alliander yieldcurve als disconteringsvoet en eventuele afkoopwaarden.

Noot 17 Latente belastingen

De post latente belastingvorderingen is als volgt opgebouwd:

Latente belastingvorderingen

€ miljoen	2019	2018
Verschil in waardering materiële vaste activa	161	169
Overig	4	3
Boekwaarde per 31 december	165	172

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
Boekwaarde per 1 januari 2018	213	-8	205
Mutaties 2018			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	13	13
Realisatie tijdelijke verschillen	-16	-1	-17
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	-28	-1	-29
Totaal	-44	11	-33
Boekwaarde per 31 december 2018	169	3	172
Mutaties 2019			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	1	1
Realisatie tijdelijke verschillen	-16	-1	-17
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	8	1	9
Totaal	-8	1	-7
Boekwaarde per 31 december 2019	161	4	165

De post latente belastingvorderingen inzake materiële vaste activa van € 161 miljoen (2018: € 169 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 kostentoeslag, de gevolgen van de invoering in 2005 van IFRS en de in het verleden fiscaal toegepaste regeling willekeurige afschrijving.

De verlaging in 2019 van de latente belastingvordering met € 7 miljoen is grotendeels verantwoord in de winst- en verliesrekening (last € 8 miljoen) en heeft deels betrekking op mutaties via het eigen vermogen (toename € 1 miljoen). De post wijziging tarief vennootschapsbelasting houdt verband met de aanpassing van het huidige Nederlandse belastingtarief van 25% naar 21,7% met ingang van 2021.

De post latente belastingverplichtingen bedraagt ultimo 2019 € 3 miljoen (ultimo 2018 € 4 miljoen). Deze post heeft betrekking op enerzijds verrekenbare verliezen van de fiscale eenheid 450connect GmbH (€ 4 miljoen latente belastingvordering) en wordt anderzijds veroorzaakt door een verschil in commerciële en fiscale waardering van licenties (€ 7 miljoen latente belastingverplichting).

Ultimo 2019 bestaat er een totale niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 21 miljoen (ultimo 2018 € 17 miljoen). Deze bestaat uit:

- Fiscaal compensabele verliezen van onze activiteiten in Duitsland (€ 17 miljoen, 2018: € 15 miljoen), 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 (2018: € 2 miljoen) die betrekking heeft op een in 2018 verworven Nederlandse dochtermaatschappij;
- Tijdelijke verschillen in waardering van € 2 miljoen (2018: nihil) bij een van de Duitse entiteiten.

Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

€ miljoen	2019	2018
Handelsschulden	85	96
Vooruitfacturaties op onderhanden werk	5	6
Overige schulden	61	48
Boekwaarde per 31 december	151	150

In de overige schulden is inbegrepen een schuld aan een minderheidsdeelneming van € 4 miljoen (2018: € 20 miljoen).

Overlopende passiva

De overlopende passiva (2019: € 217 miljoen, 2018: € 244 miljoen) bestaan onder andere uit nog te betalen precariobelasting (2019: € 91 miljoen, 2018: € 115 miljoen), nog te ontvangen facturen voor onder meer uitbesteed werk (2019: € 71 miljoen, 2018: € 75 miljoen) en anticipaties inzake inkoop netverliezen en transport (2019: € 13 miljoen, 2018: € 16 miljoen).

Noot 19 Leases

2019

Vorderingen uit hoofde van financiële leases

De vorderingen uit hoofde van financiële leases zijn ultimo 2019 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2019				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	2	3	5
Onverdiende financieringsbaten	-	-	-1	-1
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-	2	2	4
Stand per 31 december 2018				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	2	3	5
Onverdiende financieringsbaten	-	-	-1	-1
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-	2	2	4

De vordering heeft betrekking op een warmtetransportverbinding. De toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen zijn tussen jaar 1 en jaar 5 jaarlijks gelijk. De boekwaarde van € 4 miljoen is ultimo 2019 afgewaardeerd naar nihil.

Niet uit de balans blijvende 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	2019	2018
Binnen 1 jaar	22	23
Tussen 1 en 2 jaar	14	22
Tussen 2 en 3 jaar	14	13
Tussen 3 en 4 jaar	15	13
Tussen 4 en 5 jaar	14	13
Meer dan 5 jaar	68	63
Totaal per 31 december	147	147

De operationele leases hebben ultimo 2019 met name betrekking op de verhuur van transformatoren en de onderverhuur van een tweetal warmtenetten aan Vattenfall Warmte N.V., onderdeel van Vattenfall N.V.

Verplichtingen uit hoofde van leases

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2019				
Toekomstige leasebetalingen van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	29	83	194	306
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-12	-47	-21	-80
Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	17	36	173	226

Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van leases inzake gebouwen, ruimtes, telecommunicatieverbindingen en bedrijfsauto's. Daarnaast zijn hier verplichtingen betreffende twee cross border leasetransacties opgenomen. De mutaties van dit deel van de leaseverplichtingen bestaan niet uit kasstromen maar uit valuta-omrekenverschillen voor € 3 miljoen en overige mutaties.

Naast bovenstaande leaseverplichtingen zijn er nog niet aangevangen leaseverplichtingen voor een niet verdisconteerd bedrag van € 77 miljoen waaraan Alliander zich heeft verbonden. Dit betreft met name panden en leaseauto's.

2018

Tot en met 2018 was IAS 17 van kracht. De toelichtingsvereisten als gevolg van IAS 17 voor de cijfers 2018 staan hieronder vermeld.

Leaseverplichtingen**Verplichtingen uit hoofde van financiële leases**

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2018				
Toekomstige minimale leaseverplichtingen	11	45	192	248
Toekomstige financieringslasten op financiële leases	-12	-40	-37	-89
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-1	5	155	159

De verplichtingen uit hoofde van financiële leases ultimo 2018 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
Binnen 1 jaar	20
Tussen 1 en 5 jaar	46
Meer dan 5 jaar	68
Totaal per 31 december	134

Alliander heeft ultimo 2018 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 2018 weergegeven.

Operationele leasecontracten samenhangende kosten

€ miljoen	2018
Operationele leases	22
Bijkomende service en dienstverlening	22
Totaal per 31 december	44

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 leases**

Voor de rechten en verplichtingen uit hoofde van 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	2019	2018
Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa	125	135
Overige inkoopverplichtingen	346	270
Totaal per 31 december	471	405

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 € 1 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2019.

Aan het eind van 2019 had Alliander voor een bedrag van € 33 miljoen (2018: € 34 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven, waaronder parent company garanties van € 5,1 miljoen (2018: € 5,2 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,9 miljoen (2018: € 0,6 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. Ingevolge de afspraken in de sale- en purchaseagreement wordt Alliander door de koper Meridiam gevrijwaard indien een beroep wordt gedaan op deze garanties. In 2019 zijn deze garanties nagenoeg geheel overgenomen door Meridiam; per eind 2019 staat nog een resterend bedrag van € 0,1 miljoen uit.

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

Alliander heeft ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen, de leden van de Raad van Bestuur, de directeurs 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	2019	2018
Transport- en aansluitdienst elektriciteit	1.132	1.154
Transport- en aansluitdienst gas	421	425
Meetdiensten	178	156
Overige omzet	199	185
Totaal	1.930	1.920

De netto-omzet over het boekjaar is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 10 miljoen naar € 1.930 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de groei van het aantal aansluitingen voor elektriciteit (€ 11 miljoen) en hogere tarieven voor de meetdienst (€ 20 miljoen) waar tegenover lagere gereguleerde transport- en aansluittarieven voor gas en elektriciteit staan (€ 20 miljoen).

Noot 22 Overige baten

€ miljoen	2019	2018
Amortisatie subsidie	1	2
Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten	12	123
Leasebaten uit operationele leases	27	23
Totaal	40	148

De overige baten zijn in het boekjaar 2019 uitgekomen op € 40 miljoen (2018: € 148 miljoen). De daling 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 ontvangen schadevergoedingen en overige opbrengsten.

Verkoop Allego

De vergelijkende cijfers over 2018 bevatten de verkoop van alle aandelen van Allego per 1 juni 2018 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.

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 boekwinst van € 105 miljoen is in 2018 verantwoord onder de overige opbrengsten.

Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

€ miljoen	2019	2018
Netverliezen	52	49
Kosten transportcapaciteit en -beperkingen	190	191
Facturatie en inning	18	12
Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig	192	172
Totaal	452	424

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 28 miljoen gestegen ten opzichte van vorig jaar en bedragen € 452 miljoen. De kosten voor inhuur van aannemers en materiaalverbruik zijn € 20 miljoen gestegen doordat in 2019 meer werkzaamheden in het net zijn uitgevoerd. De kosten voor netverliezen zijn € 3 miljoen hoger, met name doordat tegen hogere tarieven is ingekocht.

Noot 24 Personeelskosten

€ miljoen	2019	2018
Salarissen	363	370
Sociale lasten	44	44
Pensioenlasten: afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	53	53
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	9	9
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	7	-1
Overige personeelskosten	24	25
Totaal	500	500

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

Personeelskosten inzake pensioenen, reorganisaties en overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Premies collectieve regelingen	Ontslag-/reorganisatie-kosten	Overige langetermijn-personeelsbeloningen	Totaal
2018				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	52	-	-	52
Dotatie voorziening	-	12	8	20
Vrijval voorziening	-	-3	-9	-12
Totaal 2018	52	9	-1	60
2019				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	53	-	-	53
Dotatie voorziening	-	13	7	20
Vrijval voorziening	-	-4	-	-4
Totaal 2019	53	9	7	69

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 € 116 miljoen (2018: € 137 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)

	2019	2018
Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten		
- gemiddeld voor het jaar	5.686	5.712
- per 31 december	5.703	5.669
- aantal medewerkers buiten Nederland	158	172

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 2020 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 2019. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld.

Overzicht totaal bruto inkomen ten laste van het boekjaar

€ duizend	Vast salaris	
	2019	2018
I.D. Thijssen	225	222
F.D. Schut ¹	165	-
W.Th. Bien ²	51	-
M.R. van Lieshout ³	122	281
Totaal	563	503

1 Lid van de Raad van Bestuur per 1 april 2019.

2 In dienst per 7 oktober 2019.

3 Uit dienst per 1 juli 2019.

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 heeft als gevolg hiervan een vergoeding ontvangen van € 310.000. Dit bedrag is verantwoord in 2018.

Overzicht pensioenpremies

€ duizend	2019	2018
I.D. Thijssen	23	21
F.D. Schut ¹	17	-
W.Th. Bien ²	3	-
M.R. van Lieshout ³	12	23
Totaal	55	44

1 Lid van de Raad van Bestuur per 1 april 2019.

2 In dienst per 7 oktober 2019.

3 Uit dienst per 1 juli 2019.

Sociale lasten en overige beloningselementen

€ duizend	2019	2018
I.D. Thijssen	13	12
F.D. Schut ¹	10	-
W.Th. Bien ²	3	-
M.R. van Lieshout ³	7	18
Totaal	33	30

1 Lid van de Raad van Bestuur per 1 april 2019.

2 In dienst per 7 oktober 2019.

3 Uit dienst per 1 juli 2019.

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 en het gebruik van een dienstauto.

Beloning Raad van Commissarissen

€ duizend	2019	2018
mw. A. Jorritsma-Lebbink, voorzitter	29,1	28,4
mw. A.P.M. van der Veer-Vergeer	19,4	18,9
B. Roetert	19,4	18,9
G.L.M. Hamers	19,4	18,9
mw. T. Menssen ¹	5,2	-
F. Eulderink ²	5,2	-
mw. J.G. van der Linde ³	9,6	18,9
Totaal	107,3	104,0

1 Mevrouw Menssen is met ingang van 26 september 2019 benoemd.

2 De heer Eulderink is met ingang van 26 september 2019 benoemd.

3 Mevrouw Van der Linde is met ingang van 1 juli 2019 teruggetreden.

Noot 25 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2019	2018
Dotaties / vrijval voorzieningen	18	2
Huisvesting en transport	15	21
Huren, leasen en pachten	24	40
Stafdiensten en ICT	66	69
Precario en overige belastingen	154	160
Overig	54	51
Totaal	331	343

De overige bedrijfskosten bedragen in 2019 € 331 miljoen ten opzichte van € 343 miljoen in 2018. De daling van € 12 miljoen wordt met name veroorzaakt door de implementatie van IFRS 16. Hierdoor heeft ten opzichte van 2018 een verschuiving plaatsgevonden van de overige bedrijfskosten naar de afschrijvingen voor een bedrag van circa € 20 miljoen. Onder de huren, leasen en pachten is een bedrag voor leases van korte duur opgenomen van € 2 miljoen en voor leases van lage waarde van € 0,2 miljoen; het restant betreft de servicekosten gerelateerd aan leasecontracten.

De kosten van precario en overige belastingen bedragen in 2019 € 154 miljoen ten opzichte van € 160 miljoen in 2018. De daling van de kosten met € 6 miljoen is het gevolg van een naheffing van enkele gemeenten over oudere jaren die in 2018 ontvangen is.

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

Accountantskosten

€ miljoen	2019	2018
Aard van de werkzaamheden		
onderzoek van jaarrekening en jaarverslag	0,7	0,7
andere assurancewerkzaamheden	0,2	0,2
Totaal	0,9	0,9

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 2018 en 2019.

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	Gebruiksrecht vaste activa	Overig	Totaal
2019					
Afschrijvingen	7	257	21	114	399
Desinvesteringen	7	18	-	19	44
Bijzondere waardevermindering	4	2	-	2	6
Totaal 2019	18	277	21	135	449
2018					
Afschrijvingen	11	251	-	113	375
Desinvesteringen	3	14	-	17	34
Totaal 2018	14	265	-	130	409

Als gevolg van implementatie van IFRS 16 heeft ten opzichte van 2018 een verschuiving plaatsgevonden van overige bedrijfskosten naar afschrijvingen voor een bedrag van circa € 20 miljoen.

Noot 27 Financiële baten

€ miljoen	2019	2018
Overige financiële baten	12	11
Valuta-omrekeningsverschillen	5	9
Totaal	17	20

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	2019	2018
Leningen van derden	-50	-47
Valuta-omrekeningsverschillen	-5	-8
Overige financiële lasten	-14	-11
Totaal	-69	-66

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 leaseverplichtingen [noot 19]. Daarnaast zijn onder de overige financiële lasten tevens de kosten voor kredietfaciliteiten verantwoord.

Noot 29 Belastingen

€ miljoen	2019	2018
Belastinglast	-70	-74
Mutatie latente belastingen	-6	-45
Totaal	-76	-119

De belastinglast van € 70 miljoen heeft betrekking op het boekjaar 2019.

De vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat 2019 van de fiscale eenheid Alliander N.V. bedraagt € 67 miljoen. Dit is het saldo van de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat 2019 (€ 70 miljoen) en de berekende vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord (minus € 3 miljoen).

De mutatie latente belastingen van minus € 6 miljoen heeft zowel betrekking op de mutatie latente belastingvordering (€ 7 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

%	2019	2018
Belastingtarief in Nederland	25,0	25,0
Effect van:		
Deelnemingsvrijstelling	-0,2	-5,8
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	-2,7	6,5
Niet gewaardeerde verliezen	1,2	0,5
Overige permanente verschillen	-	0,3
Effectieve belastingdruk	23,3	26,5

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 2019 bedraagt 23,3% (2018: 26,5%). Ten opzichte van de nominale belastingdruk van 25% wordt het verschil met name veroorzaakt door het effect van de wijziging van het tarief van de vennootschapsbelasting (neerwaarts effect 2,7%) en niet gewaardeerde verliezen van onze buitenlandse entiteiten (opwaarts effect 1,2%). Daarnaast heeft toepassing van de deelnemingsvrijstelling (neerwaarts effect 0,2%) invloed op de effectieve druk.

Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2019 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 638 miljoen (2018: € 638 miljoen). In deze kasstroom is ten opzichte van 2018 de lagere betaalde rente in 2019 gecompenseerd door een hoger werkkapitaal.

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2019 minus € 713 miljoen ten opzichte van minus € 496 miljoen in 2018. De hogere uitgaande kasstroom in 2019 wordt veroorzaakt door hogere investeringen en de eenmalige inkomsten door de verkoop van Allego in 2018. De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2019 € 124 miljoen en zijn hiermee iets lager vergeleken met 2018 (€ 126 miljoen).

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2019 bedraagt € 88 miljoen (2018: minus € 103 miljoen). De stijging met € 191 miljoen is met name het gevolg van de aangetrokken ECP-financiering en langlopende leningen samen voor een bedrag van € 587 miljoen. Dit is deels gecompenseerd door een contractueel afgeloste lening onder het EMTN-programma.

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 2019 gehouden door 75 aandeelhouders, geen van allen verbonden partij.

De Alliander-groep heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. 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	2019	2018
Verkoop van goederen en diensten aan:		
Deelnemingen	-	-
Joint ventures	93	93
Totaal	93	93
Inkoop van goederen en diensten van:		
Deelnemingen	17	14
Joint ventures	133	111
Totaal	150	125

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 2019 heeft Alliander een vordering van € 20 miljoen (2018: € 21 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen en een verplichting van € 3 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit met verbonden partijen (2018: vordering € 17 miljoen).

Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

De post activa aangehouden voor verkoop ultimo 2019 (€ 3 miljoen) heeft betrekking op een bedrijfspand. Deze activa zijn onderdeel van het segment Overig. Op basis van de te verwachten verkoopopbrengst is een bedrag van € 4 miljoen ten laste van de bijzondere waardeverminderingen in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Er zijn geen langlopende verplichtingen die samenhangen met de vaste activa aangehouden voor verkoop. Ultimo 2018 zijn geen activa en passiva aangehouden voor verkoop. In zowel 2019 als 2018 is geen sprake van beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten

Algemeen

De volgende financiële risico's kunnen worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Het marktrisico wordt gedefinieerd als het risico van een verlies als gevolg van een negatieve verandering van marktprijzen. Alliander staat hoofdzakelijk bloot aan een commodity prijsrisico en aan valuta- en interestrisico. Het kredietrisico is het risico dat voortkomt uit het in gebreke blijven van tegenpartijen waarmee handels- en verkooptransacties worden aangegaan. Het liquiditeitsrisico is het risico dat de onderneming niet in staat zal zijn om te voldoen aan zijn betalingsverplichtingen.

Deze noot geeft informatie over de bovengenoemde financiële risico's waaraan Alliander is blootgesteld, de doelstellingen en het beleid betreffende de beheersing van risico's uit hoofde van financiële instrumenten, alsmede het beheer van kapitaal. Nadere kwantitatieve toelichtingen worden gegeven in de diverse voetnoten in de geconsolideerde jaarrekening.

Marktrisico

Alliander is onderhevig aan de volgende potentiële marktrisico's:

- commodity prijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen; dit betreft met name de inkoop van netverliezen;
- valutarisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van fluctuaties 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 2019 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 2019 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 2019 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in US Dollars. Per ultimo 2019 bedraagt deze positie € 289 miljoen (2018: nihil). De valuta-omrekeningverschillen zijn via het resultaat verwerkt en hebben geen effect op de eigen vermogenspositie.

Gevoeligheidsanalyse valutarisico

€ miljoen	Posities	Resultaat		Eigen vermogen	
		Daling van 10% ten opzichte van de euro	Stijging van 10% ten opzichte van de euro	Daling van 10% ten opzichte van de euro	Stijging van 10% ten opzichte van de euro
Stand per 31 december 2019					
Totale risicopositie in USD	100	-10	8	-	-
Totale afgedekte risico's in USD	-100	10	-8	-	-
Gevoeligheid kasstroom in USD (netto)	-	-	-	-	-

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn van toepassing per balansdatum:

Valutakoersen

	2019	2018
EUR		
USD	1,123	1,145

Interestriscico

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.

In overeenstemming met Alliander's risicomanagementbeleid heeft Alliander in 2019 maatregelen genomen om het renterisico, verbonden aan de voorgenomen EMTN financiering van € 300 miljoen, te mitigeren. Hiervoor zijn in de aanloop naar de obligatie-uitgifte een tweetal forward starting renteswaps afgesloten. Op het moment van uitgifte van de obligatielening zijn beide renteswaps afgewikkeld. Hiermee is bereikt dat in de aanloop naar de obligatie-uitgifte het renterisico voor een groot deel is gemitigeerd. Het negatieve resultaat van de afwikkeling ad € 3 miljoen is onder aftrek van latente belastingen opgenomen in de kasstroom hedge reserve in het eigen vermogen. De aldus opgebouwde kasstroom hedge reserve zal vrijvallen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de EMTN (tot 24 juni 2032).

Alliander heeft ultimo 2019 en 2018 geen renteswaps uitstaan.

Vervaldatum of eerdere contractuele renteherzieningsdatum

€ miljoen	Effectief rentepercentage	Variabel/vastrentend	Boekwaarden			Totaal
			Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	
Per 31 december 2019						
<i>Activa</i>						
Beleggingen in obligaties	6,5%	Vast / variabel	-	42	118	160
Leningen, vorderingen en overige financiële activa			5	48	9	62
Liquide middelen		Variabel	153	-	-	153
Totaal activa			158	90	127	375
<i>Opgenomen leningen</i>						
Achtergestelde leningen	8,5%	Vast	-7	-15	-44	-66
Onderhandse en groenleningen	1,4%	Vast	-1	-1	-310	-312
Euro Medium Term Notes	1,8%	Vast	-	-798	-594	-1.392
Euro Commercial Paper	-0,3%	Vast	-289	-	-	-289
Overig		Variabel	-	-	-3	-3
Leaseverplichtingen	0,0-6,8%	Vast	-17	-49	-237	-303
Totaal verplichtingen			-314	-863	-1.188	-2.365
Per 31 december 2018						
<i>Activa</i>						
Beleggingen in obligaties	6,2%	Vast / variabel	-	8	148	156
Leningen en vorderingen			4	61	6	71
Liquide middelen		Variabel	140	-	-	140
Totaal activa			144	69	154	367
<i>Opgenomen leningen</i>						
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
Totaal verplichtingen			-320	-428	-1.207	-1.955

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 gebruikgemaakt 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.

Liquiditeitoverschotten 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 kredietbeoordelingsbureaus 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 risicobepalende 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 48% (2018: 43%) 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 (2018: \$ 2,8 miljard). De balanswaarde van de beleggingen in obligaties die Alliander in zijn balans heeft opgenomen bedraagt € 160 miljoen (2018: € 156 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	2019	2018
Niet vervallen	38	35
0-30 dagen	21	32
31-90 dagen	7	10
91-360 dagen	6	3
> 360 dagen	6	3
Boekwaarde per 31 december	78	83

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 is nihil (2018: 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	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	9	10
Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren)	-	-3
Vrijval van / dotatie aan voorziening via het resultaat	1	2
Boekwaarde per 31 december	10	9

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 2019 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 2019 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1,5 miljard waaronder per ultimo boekjaar € 289 miljoen uitstaat (2018: € 0) en een EMTN-programma van € 3 miljard waaronder per 31 december 2019 een bedrag van € 1,4 miljard uitstaat (2018: € 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 2019 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 2019 staat uit hoofde hiervan voor in totaal € 0,4 mln aan waarborgsommen bij Alliander uit. Deze bedragen zijn door de tegenpartij dagelijks opeisbaar al naar gelang de waardeontwikkeling van de onderliggende contracten.

Liquiditeitsrisico 2019 en 2018

€ miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen			Totaal
		Minder dan 1 jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	
Per 31 december 2019					
<i>Opgenomen leningen</i>					
Hoofdsommen	-2.062	-298	-817	-955	-2.070
Interest	-	-36	-119	-318	-473
Leaseverplichtingen	-226	-29	-83	-194	-306
Crediteuren	-151	-151	-	-	-151
Overige schulden	-334	-334	-	-	-334
<i>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</i>					
Verplichtingen uit hoofde van leases	-	-	-13	-64	-77
Totaal	-2.773	-848	-1.032	-1.531	-3.411
Per 31 december 2018					
<i>Opgenomen leningen</i>					
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
<i>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</i>					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-20	-46	-68	-134
Totaal	-2.487	-931	-633	-1.614	-3.178

Bepaling reële waarde

In de onderstaande tabel worden de financiële instrumenten die gewaardeerd zijn tegen reële waarde vermeld, gerangschikt naar de reële waarde hiërarchie. Daarbij zijn de niveaus van inputdata voor het bepalen van de reële waarden als volgt gedefinieerd:

- niveau 1, genoteerde prijzen (niet-aangepast) op actieve markten voor vergelijkbare activa of verplichtingen;
- niveau 2, andere inputs dan de in niveau 1 ondergebrachte genoteerde prijzen die voor het actief of de verplichting waarneembaar zijn, hetzij direct (d.w.z. als prijzen) hetzij indirect (d.w.z. afgeleid van prijzen);
- niveau 3, inputs die niet gebaseerd zijn op waarneembare marktgegevens.

Reële waarde hiërarchie

€ miljoen	31 december 2019				31 december 2018			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Activa								
Totaal activa	-	-	-	-	-	-	-	-
Passiva								
Derivaten kortlopend	-	2	-	2	-	-	-	-
Totaal passiva	-	2	-	2	-	-	-	-

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 waarderingsmethoden voor bepaling van reële waarden niveau 2

De kortlopende derivaten hebben betrekking op een tweetal valutaswaps, welke dienen ter afdekking van een ECP in dollars. De reële waarde is bepaald door toekomstige kasstromen contant te maken met de op rapportagedatum geldende interbancaire rentevoet.

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 2019		31 december 2018	
		Reële waarde	Niveau	Reële waarde	Niveau
Vaste activa					
Beleggingen in obligaties en overige financiële activa	6, 7	269	2	253	2
Financiële verplichtingen					
Langlopend					
Opgenomen leningen:					
Euro Medium Term Notes	13	-1.505	1	-1.184	1
Overige opgenomen leningen	13	-507	2	-396	2
Totaal langlopende financiële verplichtingen		-2.012		-1.580	
Kortlopend					
Opgenomen leningen:					
Euro Medium Term Notes	13	-	1	-313	
Euro Commercial Paper	13	-289	2	-	2
Overige opgenomen leningen	13	-16	2	-28	2
Totaal kortlopende financiële verplichtingen		-305		-341	
Totaal financiële verplichtingen		-2.317		-1.921	

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.

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 is 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	2019	2018
Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden:		
Waardewijzigingen van valutaderivaten	-2	-
Nettoresultaat op beleggingen in obligaties	3	-
Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd:		
Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	-60	-58
Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's	11	11
Valutare resultaat	-	2
Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet	-	-1
Netto financiële baten en lasten	-48	-46
Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren	-1	-2
Overige bedrijfskosten	-1	-2

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 actuarieel 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 gebruikgemaakt 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 gediscoteerde waarde van de verwachte, toekomstige kasstromen van de betrokken deelnemingen en dochterondernemingen. De werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de kasstromen in het businessplan. Bovendien is de gehanteerde disconteringsvoet van invloed op de uiteindelijke bedrijfswaarde. Het is mogelijk dat Alliander in de toekomst gedwongen is om, als gevolg van wijzigingen in (markt)omstandigheden, additionele bijzondere waardeverminderingen te verantwoorden.

De waardering van debiteuren en overige vorderingen

Alliander beoordeelt periodiek de volwaardigheid van vorderingen op basis van ervaringen uit het verleden en specifieke ontwikkelingen bij zijn 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.

Vorzieningen

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 latencies verband houdende de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin, en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving.

Overig

De veronderstellingen en aannames omtrent risico's en financiële instrumenten zijn in [noot \[34\]](#) vermeld.

Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum

Op 8 januari 2020 heeft Alliander Corporate Ventures B.V. een koopovereenkomst (SPA) ondertekend om per dezelfde datum 100% van de aandelen van zowel Twinning Research Network Twente B.V. als TReNT Infrastructuur B.V. aan te kopen van TReNT Holding B.V.

TReNT is een organisatie met 18 medewerkers en heeft in Oost-Nederland een glasvezelnetwerk van ongeveer 1.900 km met daarop aangesloten ongeveer 650 klanten met ruim 2.000 aansluitingen. De jaarlijkse omzet bedraagt ongeveer € 10 miljoen. Met de aankoop van TReNT krijgt Alliander de beschikking over een eigen telecom infrastructuur in het verzorgingsgebied van haar netbeheerder Liander in Oost-Nederland. Alliander heeft als beleid om deze telecominfrastructuur in eigendom te hebben, omdat deze van cruciaal belang is voor het veilig bedienen van de elektriciteits- en gasnetten. In een groot deel van het Liander verzorgingsgebied is dat al zo. In Oost-Nederland wordt dat nu ook het geval.

Aangezien recente informatie over TReNT nog niet beschikbaar is, is ingevolge IFRS 3 de (voorlopige) Purchase Price Allocation (PPA) nog niet uitgevoerd en de daarmee samenhangende toelichtingen nog niet vermeld. Deze zal op een later moment plaatsvinden.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

€ miljoen	Noot	2019	2018
Vaste activa			
Materiële vaste activa	37	248	260
Gebruiksrecht vaste activa	37	48	-
Immateriële vaste activa	38	68	68
Investeringen in deelnemingen	39	2.531	2.499
Overige financiële activa	40	2.643	2.642
Totaal vaste activa		5.538	5.469
Vlottende activa			
Overige vorderingen	41	39	51
Vorderingen op groepsondernemingen	41	795	454
Liquide middelen	42	153	139
Totaal vlottende activa		987	644
Activa aangehouden voor verkoop		3	-
Totaal activa		6.528	6.113
Eigen vermogen	43		
Aandelenkapitaal		684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ¹		495	495
Hedge reserve ¹		-2	-
Overige reserves		2.123	1.945
Resultaat boekjaar		253	334
Totaal eigen vermogen		4.224	4.129
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	44	1.760	1.473
Verplichtingen uit hoofde van leases	45	33	-
Totaal langlopende verplichtingen		1.793	1.473
Voorzieningen	46	32	30
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	47	462	481
Verplichtingen uit hoofde van leases	45	15	-
Derivaten	48	2	-
Totaal kortlopende verplichtingen		479	481
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		6.528	6.113

1 De hedge reserve en de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn niet voor dividenduitkering beschikbaar.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2019	2018
Netto-omzet		28	27
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		35	33
Overige bedrijfsopbrengsten		269	346
Totaal bedrijfsopbrengsten	50	332	406
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	51	-52	-60
Lonen en salarissen	52	-107	-107
Sociale lasten	52	-9	-9
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	53	-81	-58
Overige bedrijfskosten	54	-94	-88
Totaal bedrijfslasten		-343	-322
Bedrijfsresultaat		-11	84
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	55	85	94
Rentelasten en soortgelijke kosten	56	-49	-47
Resultaat voor belastingen		25	131
Belastingen	57	-6	-10
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	58	234	213
Resultaat na belastingen		253	334

Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat

€ miljoen	2019	2018
Resultaat na belastingen	253	334
Mutatie hedge reserve	-2	-
Totaalresultaat inclusief niet-gerealiseerde resultaten	251	334

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 en gebruiksrecht vaste activa

Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2018				
Aanschafwaarde	234	455	29	718
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-363	-	-443
Boekwaarde per 1 januari 2018	154	92	29	275
Mutaties 2018				
Investeringen	-	9	35	44
Afschrijvingen	-10	-47	-	-57
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	2	30	-34	-2
Totaal	-8	-8	1	-15
Stand per 31 december 2018				
Aanschafwaarde	226	460	30	716
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-376	-	-456
Boekwaarde per 31 december 2018	146	84	30	260
Mutaties 2019				
Investeringen	2	7	46	55
Desinvesteringen	-7	-	1	-6
Afschrijvingen	-6	-49	-	-55
Bijzondere waardeverminderingen	-4	-	-	-4
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	-1	60	-58	1
Herrubricering naar activa aangehouden voor de verkoop	-3	-	-	-3
Totaal	-19	18	-11	-12
Stand per 31 december 2019				
Aanschafwaarde	198	472	19	689
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-71	-370	-	-441
Boekwaarde per 31 december 2019	127	102	19	248

Investeringen

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 55 miljoen (2018: € 44 miljoen). Deze hebben met name betrekking op de investeringen in hard- en software.

Gebruiksrecht vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2019			
Aanschafwaarde	7	35	42
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
Boekwaarde per 1 januari 2019	7	35	42
Mutaties 2019			
Investeringen	-	19	19
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-2	-14	-16
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	-1	4	3
Totaal	-3	9	6
Stand per 31 december 2019			
Aanschafwaarde	6	58	64
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-2	-14	-16
Boekwaarde per 31 december 2019	4	44	48

Deze activa hebben betrekking op bedrijfspanden, leaseauto's en de huur van locaties voor telecommasten.

Noot 38 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Per 1 januari 2018			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-3	-3
Boekwaarde per 1 januari 2018	68	1	69
Mutaties 2018			
Afschrijvingen	-	-1	-1
Totaal	-	-1	-1
Stand per 31 december 2018			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-4	-4
Boekwaarde per 31 december 2018	68	-	68
Mutaties 2019			
Afschrijvingen	-	-	-
Totaal	-	-	-
Stand per 31 december 2019			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-4	-4
Boekwaarde per 31 december 2019	68	-	68

De post immateriële vaste activa bestaat ultimo 2019 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 Investerings in deelnemingen

€ miljoen	Investerings in dochterondernemingen	Investerings in deelnemingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2018	2.479	1	2.480
Mutaties 2018			
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
Totaal	19	-	19
Boekwaarde per 31 december 2018	2.498	1	2.499
Mutaties 2019			
Ontvangen dividend	-246	-	-246
Resultaat boekjaar	234	-	234
Uitbreiding aandelenkapitaal	31	-	31
Mutatie herwaarderingsreserve	-	-	-
Overige mutaties	13	-	13
Totaal	32	-	32
Boekwaarde per 31 december 2019	2.530	1	2.531

In 2019 is voor een bedrag van € 246 miljoen (2018: € 185 miljoen) aan dividenden ontvangen van dochteronderneming Liander N.V. De investering van € 31 miljoen in 2019 heeft met betrekking op kapitaalstortingen bij 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
Boekwaarde per 1 januari 2018	11	2.611	17	2.639
Mutaties 2018				
Nieuwe vordering	-	-	36	36
Terugbetaalde leningen	-	-26	-6	-32
Realisatie tijdelijke verschillen	-1	-	-	-1
Totaal	-1	-26	30	3
Boekwaarde per 31 december 2018	10	2.585	47	2.642
Mutaties 2019				
Nieuwe vordering	-	-	5	5
Terugbetaalde leningen	-	-1	-5	-6
Realisatie tijdelijke verschillen	2	-	-	2
Totaal	2	-1	-	1
Boekwaarde per 31 december 2019	12	2.584	47	2.643

In juni 2015 heeft Alliander onder andere een langlopende lening verstrekt aan Liander van € 2.566 miljoen. Dit bedrag is in 2015 verrekend met het rekening courant saldo. Dit betekent dat tussen Alliander en Liander twee financieringsovereenkomsten bestaan, te weten een langlopende leningovereenkomst, 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 leningovereenkomst 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 2019 bedraagt 2,60% (2018: 2,95%). De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningportefeuille 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 2019 € 2.871 miljoen (2018: € 2.879 miljoen).

Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen

In de overige vorderingen is inbegrepen een vordering van € 2 miljoen (2018: € 11 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. 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 2,35% (2018: 2,67%) voor gereuleerde deelnemingen, 3,35% (2018:3,67%) voor deelnemingen met Stable Business en 4,35% (2018: 4,67%) voor deelnemingen New Business & High Risk. De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningportefeuille van Alliander N.V. ultimo 2018 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 2019 zijn geen liquide middelen begrepen waarover Alliander niet vrij kan beschikken (2018: 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	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	1.780	1.783
Mutaties		
Nieuwe leningen	989	835
Aflossingen	-707	-838
Valuta-omrekenverschillen en overige mutaties	-5	-
Totaal	277	-3
Boekwaarde per 31 december	2.057	1.780

Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Achtergestelde leningen	8,7%	8,7%	7	7	57	65
Onderhandse en groene leningen	1,4%	1,4%	1	-	311	312
Euro Medium Term Notes	1,8%	2,6%	-	300	1.392	1.096
Euro Commercial Paper	-0,3%	0,0%	289	-	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december			297	307	1.760	1.473

Achtergestelde leningen

Deze leningen zijn door aandeelhouders ter beschikking gesteld. Zij zijn ten opzichte van de andere schuldverplichtingen achtergesteld.

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2019	2018
Minder dan 1 jaar	297	307
Tussen 1 en 2 jaar	8	7
Tussen 2 en 3 jaar	408	9
Tussen 3 en 4 jaar	-	407
Tussen 4 en 5 jaar	399	-
Meer dan 5 jaar	945	1.050
Boekwaarde per 31 december	2.057	1.780

Noot 45 Verplichtingen uit hoofde van leases

De verplichtingen uit hoofde van leases zijn ultimo 2019 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2019				
Toekomstige op de balans opgenomen leaseverplichtingen	15	29	4	48
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-	-	-	-
Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	15	29	4	48

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van leases inzake bedrijfspanden, bedrijfsauto's en de huur van locaties voor telecommasten.

Naast bovenstaande leaseverplichtingen zijn er nog niet aangevangen leaseverplichtingen voor een niet verdisconteerd bedrag van € 77 miljoen waaraan Alliander zich heeft verbonden. Dit betreft panden en leaseauto's.

Noot 46 Voorzieningen

€ miljoen	Jubileum uitkeringen	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2018	30	5	10	45
Mutaties 2018				
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	-	-
Totaal	-16	1	-	-15
Boekwaarde per 31 december 2018	14	6	10	30
Mutaties 2019				
Vrijval	-1	-4	-12	-17
Dotaties	2	13	22	37
Onttrekking	-1	-11	-8	-20
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	-	1	1
Afwikkelingen en overige mutaties	-	1	-	1
Totaal	-	-1	3	2
Boekwaarde per 31 december 2019	14	5	13	32

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 heeft tot een vrijval van de voorziening in 2018 geleid van € 11 miljoen.

Noot 47 Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva

€ miljoen	2019	2018
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	23	13
Belastingen en premies sociale verzekeringen	86	92
Schulden ter zake van pensioenen	6	5
Rentedragende verplichtingen	297	307
Overige verplichtingen en overlopende passiva	50	64
Totaal kortlopende verplichtingen	462	481

De kortlopende verplichtingen en overlopende passiva hebben betrekking op handelsschulden, belastingschulden en overige kortlopende verplichtingen. In de schulden aan leveranciers en handelskredieten is inbegrepen een schuld van € 10 miljoen op minderheidsdeelnemingen (2018: € nihil). De rentedragende verplichtingen ultimo 2019 betreffen voornamelijk de verplichtingen uit hoofde van het ECP-programma.

Noot 48 Derivaten

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In 2019 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in vreemde valuta. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels een tweetal FX-swaps direct omgezet in euro's. Per ultimo 2019 bedraagt de waarde € 2 miljoen (2018: nihil)

Noot 49 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van leases

Voor de verplichtingen uit hoofde van leases wordt verwezen naar noot [45] in de toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening.

Voorwaardelijke 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 2019 had Alliander voor een bedrag van € 33 miljoen (2018: € 34 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven, waaronder parent company garanties van € 5,1 miljoen (2018: € 5,2 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,9 miljoen (2018: € 0,6 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. Ingevolge de afspraken in de sale- en purchaseagreement wordt Alliander door de koper Meridiam gevrijwaard indien een beroep wordt gedaan op deze garanties. In 2019 zijn deze garanties nagenoeg geheel overgenomen door Meridiam; per eind 2019 staat nog een resterend bedrag van € 0,1 miljoen uit.

Investerings- en inkoopverplichtingen

In de onderstaande tabel zijn de uitstaande investeringsverplichtingen en overige inkoopverplichtingen per jaareinde weergegeven.

€ miljoen	2019	2018
Investeringsverplichtingen	3	-
Overige inkoopverplichtingen	98	70
Totaal per 31 december	101	70

Noot 50 Bedrijfsopbrengsten

€ miljoen	2019	2018
Netto-omzet	28	27
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	35	33
Overige bedrijfsopbrengsten	269	346
Totaal	332	406

De netto-omzet bestaat met name uit doorbelaste diensten voor het CDMA datacommunicatienetwerk. De overige bedrijfsopbrengsten betreffen met name concernbrede activiteiten op holdingniveau. In de overige bedrijfsopbrengsten in 2018 is een eenmalige boekwinst op de verkoop van Allego opgenomen (€ 105 miljoen).

Noot 51 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

€ miljoen	2019	2018
Inhuur aannemers, materiaalverbruik, personeel derden en overig	52	60
Totaal	52	60

Noot 52 Personeelskosten

€ miljoen	2019	2018
Salarissen	79	84
Sociale lasten	9	9
Pensioenlasten: afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	13	13
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	5	6
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	1	-3
	6	3
Overige personeelskosten	9	7
Totaal	116	116

De post 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 bedragen in 2019 € 116 miljoen (2018: € 116 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 2019 1.092 (2018: 1.039).

Noot 53 Afschrijvingen

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overig	Totaal
2019			
Afschrijvingen	8	63	71
Desinvesteringen	6	-	6
Bijzondere waardevermindering	4	-	4
Totaal 2019	18	63	81
2018			
Afschrijvingen	10	48	58
Totaal 2018	10	48	58

In de kolom Overig is de afschrijving op de immateriële vaste activa en op de gebruiksrechten vaste activa verantwoord.

Noot 54 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2019	2018
Doorbelaste posten groepsmaatschappijen	7	6
Huisvesting en transport	6	6
Huren, leasen en pachten	8	10
Stafdiensten en ICT	47	45
Accountants-, notaris- en adviesuitgaven	16	14
Precario en overige belastingen	1	1
Overig	9	6
Totaal	94	88

Doorbelaste posten groepsmaatschappijen betreffen met name interne ontwikkelprojecten op holdingniveau.

Noot 55 Financiële baten

€ miljoen	2019	2018
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	1	1
Financiële baten op leningen van groepsondernemingen	84	92
Valuta-omrekeningsverschillen	-	1
Totaal	85	94

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 2018 door verandering in de doorbelaste interestpercentages en verandering in de samenstelling van groepsondernemingen.

Noot 56 Financiële lasten

€ miljoen	2019	2018
Leningen van derden	49	47
Totaal	49	47

Noot 57 Belastingen

€ miljoen	2019	2018
Belastinglast	-7	-7
Mutatie latente belastingen	1	-3
Totaal	-6	-10

De effectieve belastingdruk is 24,5%. De belastinglast van € 6 miljoen bestaat uit een last van € 7 miljoen over het boekjaar 2019 alsmede de mutatie van de belastinglatentie van € 1 miljoen negatief.

Noot 58 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

€ miljoen	2019	2018
Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	234	213
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	234	213

Het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen bedraagt € 234 miljoen en is daarmee met € 21 miljoen gestegen. Dit komt met name door een hoger resultaat uit de netbeheerder Liander en Qirion.

Voorstel winstbestemming 2019

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 138,8 miljoen toe te voegen aan de Overige reserves. Het overige deel van de winst, € 113,6 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 2019.

Het dividend over 2019 is ten opzichte van 2018 gedaald met € 36,4 miljoen als gevolg van een lager nettoresultaat in 2019, met name veroorzaakt door de incidentele boekwinst op de verkoop van Allego in 2018.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 8 januari 2020 heeft Alliander Corporate Ventures B.V. een koopovereenkomst (SPA) ondertekend om per dezelfde datum 100% van de aandelen van zowel Twinning Research Network Twente B.V. als TReNT Infrastructuur B.V. aan te kopen van TReNT Holding B.V. TReNT is een organisatie met 18 medewerkers en heeft in Oost-Nederland een glasvezelnetwerk van ongeveer 1.900 km met daarop aangesloten ongeveer 650 klanten met ruim 2.000 aansluitingen. De jaarlijkse omzet bedraagt ongeveer € 10 miljoen. Met de aankoop van TReNT krijgt Alliander de beschikking over een eigen telecom infrastructuur in het verzorgingsgebied van haar netbeheerder Liander in Oost Nederland. Alliander heeft als beleid om deze telecominfrastructuur in eigendom te hebben, omdat dit van cruciaal belang is voor het veilig bedienen van de elektriciteits- en gasnetten. In een groot deel van het Liander verzorgingsgebied is dat al zo. In Oost-Nederland wordt dat nu ook het geval.

Aangezien recente informatie over TReNT nog niet beschikbaar is, is ingevolge IFRS 3 de voorlopige Purchase Price Allocation (PPA) nog niet uitgevoerd en de daarmee samenhangende toelichtingen nog niet vermeld. Deze zal op een later moment plaatsvinden.

Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2019

	Plaats	%
Geconsolideerde dochterondernemingen		
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%
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%
Alliander Corporate Ventures B.V.*	Arnhem	100%
BackHoom B.V.*	Arnhem	100%
Energy Exchange Enablers B.V.*	Arnhem	100%
QTERRA B.V.*	Arnhem	100%
Omons B.V.*	Arnhem	100%
Sim-Ci Holding B.V.*	Arnhem	100%
Locamation B.V.*	Enschede	100%
Entrnce Nederland B.V.	Arnhem	100%
Entrnce International Holding GmbH	Heinsberg	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%
Alliander AG	Berlin	100%
Alliander Stadtlicht GmbH	Berlin	100%
2. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Osthavelland	100%
1. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Brandenburg	100%
Alliander Netz Heinsberg GmbH	Heinsberg	100%
Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr	Hagen	100%
Bietergemeenschap Hagen GBR	Hagen	100%
450connect GmbH	Köln	100%
Joint operations		
Utility Connect B.V.	Arnhem	50%
Overige deelnemingen en joint ventures		
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 40 van de statuten. De tekst daarvan luidt: Artikel 40: 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 2019 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 2019.

Hieronder vindt u onze rapportages met betrekking tot beide opdrachten, te weten de controleverklaring bij de jaarrekening 2019 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 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 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 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2019.
2. De volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen en het geconsolideerd 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 2019.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019.
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 € 23 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7% 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.

Toepassingsgebied van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

Overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden, zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een hoge, maar niet absolute, mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Wij zijn niet verantwoordelijk voor het voorkomen van niet-naleving van alle wet- en regelgeving, noch mag van ons worden verwacht dat wij alle gevallen van niet-naleving identificeren.

Bij fraude is het risico dat een materiële afwijking niet geïdentificeerd wordt groter dan bij fouten, aangezien bij fraude sprake kan 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. Onze controlewerkzaamheden verschillen van werkzaamheden uitgevoerd in het kader van een specifiek forensisch onderzoek, waarvan de reikwijdte vaak groter is.

Bij het identificeren van risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving hebben wij de risico-inschatting van management geëvalueerd en inlichtingen ingewonnen bij het management, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep. Op basis van deze werkzaamheden en de controlestandaarden hebben wij het, voor onze controle relevante, veronderstelde frauderisico met betrekking tot doorbreking van interne beheersingsmaatregelen door het management in overweging genomen.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de voor het beperken van deze frauderisico's relevante interne beheersingsmaatregelen. Wij hebben tevens aanvullende, gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder een gedetailleerde analyse van de journaalposten en de ondersteunende documentatie met betrekking tot de correcties na afsluiting. Data-analyse, inclusief het testen van journaalposten op basis van bepaalde risicogerichte kenmerken, maakt deel uit van onze controleaanpak om het frauderisico te adresseren.

Op basis van onze ervaring en kennis van de sector, gesprekken met het management en via inzage in specifieke documenten met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving, hebben wij factoren beoordeeld met betrekking tot de risico's van niet-naleving van wet- en regelgeving, waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze een diepgaande invloed hebben op de jaarrekening als geheel.

De mogelijke invloed van deze wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk. Ten eerste is de vennootschap onderworpen aan wet- en regelgeving die rechtstreeks van invloed is op de jaarrekening, waaronder vennootschapsbelastingrecht, regelgeving voor financiële verslaggeving en vereisten overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Wij hebben de naleving van deze wet- en regelgeving beoordeeld in het kader van onze werkzaamheden met betrekking tot de betreffende jaarrekening.

Ten tweede is de groep onderworpen aan vele andere (branchespecifieke) wet- en regelgeving, waar de gevolgen van het niet naleven van deze wetten een diepgaande invloed kunnen hebben op bedragen en/of toelichtingen in de jaarrekening, bijvoorbeeld door het opleggen van boetes of het aanspannen van een rechtszaak. Wij hebben de Elektriciteitswet 1998, Gaswet, Wet Onafhankelijk Netbeheer, Wet Voortgang Energietransitie, Algemene Verordening Gegevensbescherming en Aanbestedingswet 2012 geïdentificeerd die hoogstwaarschijnlijk een dergelijke invloed zullen hebben.

Wij hebben overeenkomstig de controlestandaarden bepaalde controlewerkzaamheden uitgevoerd om het risico van niet-naleving van deze wet- en regelgeving te adresseren. Wij hebben hiertoe navraag gedaan bij de directie, de met governance belaste personen en anderen binnen de groep en hebben inzage gekregen in (directie)notulen, correspondentie met relevante autoriteiten en advocatenbrieven. Ook zijn wij tijdens de controle alert gebleven op aanwijzingen van (vermoedelijke) niet-naleving, zowel op het niveau van de groep als op het niveau van de componenten.

Tot slot hebben wij schriftelijke verklaringen ontvangen dat wij op de hoogte zijn gesteld van alle bekende gevallen van (vermoedelijke) fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving.

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 2019

Kernpunten

Materiële vaste activa

Omschrijving

Bij het bepalen van de boekwaarde van de materiële vaste activa van € 7.476 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 128-129 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent materiële vaste activa zijn opgenomen in de noten 3, 26, 37 en 53 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. In 2019 is de Klimaatwet aangenomen en hebben overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties het Klimaatakkoord gepresenteerd, dat deel is van de uitvoering van de wet. In het Klimaatakkoord is opgenomen dat Nederland in 2050 van het aardgas af moet zijn. Op basis van de in 2019 bestaande wet- en regelgeving zijn de regionale netbeheerders, afgezien voor nieuwbouw die niet onder geldende uitzonderingen vallen, nog steeds verplicht het gasnet 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 2019 bedraagt € 1.930 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 135 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 omzetstromen en in relevante interne en externe ontwikkelingen. Op basis van onze risicoanalyse hebben we de controleaanpak bepaald. Voor de materiële omzetstromen 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 3-115).
- 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 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 gerede 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 die 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, 14 februari 2020

Deloitte Accountants B.V.

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 2019 (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 2019 (pagina 8-11)
- Het profiel van Alliander (pagina 12-19)
- De waarde die we creëren gepresenteerd in de hoofdstukken
 - Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten (pagina 25-33)
 - Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement (pagina 34-49)
 - Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering (pagina 50-60)
 - Een veilig netwerk en veilige werk- en dataomgeving (pagina 61-66)
 - Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen (67-75)
 - Belangrijkste maatschappelijke effecten (pagina 76-82), inclusief impactcases
 - Bijdrage aan mondiale doelen (pagina 83-85)

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 5-6) en de uitgebreide materialiteitstoets in het hoofdstuk 'Overige Informatie, Materialiteitstoets' (pagina 201-202)
- De tabel 'Doelstellingen en prestaties' in het hoofdstuk 'Het profiel van Alliander' (pagina 21-23)

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 assurance-opdracht beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze assurance werkzaamheden met betrekking tot het Verslag. Het kernpunt van onze assurance-opdracht 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 assurance werkzaamheden 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 in het hoofdstuk 'Belangrijkste maatschappelijke effecten' op pagina's 76-82.

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).

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 het berekende consumentensurplus, als onderdeel van het 'Geproduceerde kapitaal' 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.

De impactmeting is in 2019 uitgebreid ten opzichte van vorig jaar met de impacts 'Waarde van reputatieverandering van Alliander' en 'Waarde van dataverzameling marktfacilitering'.

Een samenvatting van de belangrijkste aannames is opgenomen in de 'Overige informatie' op pagina 220-221 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.

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor het Verslag

Het 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 het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 wijze waarop door ons is gecontroleerd

Onze werkzaamheden ten aanzien van het beschreven kernpunt bestonden uit het beoordelen van de impactmeting in het hoofdstuk 'Belangrijkste maatschappelijke effecten' op pagina's 76-82.

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 kennisgenomen van de deskundigheid en objectiviteit van deze experts.

Wij hebben kennisgenomen 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 220-221 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 kennisgenomen 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.

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, 14 februari 2020

Deloitte Accountants B.V.

J. Dalhuisen RA

Opinie van het stakeholderpanel

Beste lezer van het verslag,

Voor de vijfde achtereenvolgende keer heeft Alliander een stakeholderpanel over zijn Jaarverslag georganiseerd. We zijn blij met de uitnodiging van Alliander aan zijn stakeholders om feedback te geven op het jaarverslag. Die vatten wij in onderstaande 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.

Algemene indruk

Alliander is een organisatie met een uitdagende opgave in relatie tot de energietransitie. De bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid van Alliander vloeit voort uit haar positie als gereguleerd (regionaal) monopolist. Dat maakt het van groot belang om open en transparant met de maatschappij in gesprek te gaan. Alliander kiest er met dit jaarverslag voor om de informatie nadrukkelijk te koppelen aan waardecreatie. Dit vinden wij een bijzondere en spannende stap. De informatie in het verslag geeft daarmee een relevant en boeiend inzicht in de activiteiten en uitdagingen van Alliander. Toch vindt het panel dat dit op sommige punten nog beter uit de verf mag komen. Alliander is een cruciale schakel in de waardeketen. Dat schept een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid en wat ons betreft mag Alliander daar meer stelling in nemen. Vooral omdat wij denken dat op middellange termijn de houdbaarheid van het energiesysteem om fundamentele keuzes vraagt. Zonder stellingname verandert er niks. Als volger loop je achter de feiten aan. Het stuk over planmatigheid is bijvoorbeeld mooi, maar te beschrijvend van karakter. Laat zien welke bijdrage je zelf hebt.

Aanbevelingen

- Meer nadruk op en inzicht in rol en visie

In het verlengde van het voorgaande, leest het panel graag meer over de positie die Alliander inneemt en de visie daarop. Alliander is in onze ogen niet alleen een assetmanager en 'enabler', maar mag een meer sturende rol ambiëren. Benoem de ongemakkelijke waarheden en de belemmeringen die het tempo van de energietransitie belemmeren: het gevecht om de openbare ruimte, de schaa sprong voor elektrisch laden, de onstuimige groei aan datacenters, het tekort aan technici, de achterlopende wet- en regelgeving. Maak duidelijk waar het de netbeheerder beperkt, zeker nu gekozen is voor de waardecreatiebenadering. Maak verbinding met het grotere belang. Daarnaast is het wellicht mogelijk om ontwikkelingen op een ruimere tijdlijn te plaatsen en duiding te geven aan de noodzakelijke veranderingen in het energiesysteem. Bijvoorbeeld wat de kanteling naar decentrale energie betekent of wat de effecten zijn van elektrificatie of meer datacenters. Nu is dat nog veel tussen de regels door lezen.

- Keuze van materiële thema's

Bij de uitwerking van het jaarverslag gaat Alliander uit van de materialiteitsanalyse. Deze is afgelopen jaar aangescherpt. Ons valt op dat sommige van de geselecteerde thema's door de aanscherping anders zijn verwoord en dat er een sterke interne focus is. Verantwoorde communicatie en voorlichting is net buiten de top 15 beland, terwijl dit zeker voor klanten een enorm belangrijk thema is indien we het verbreden tot de effecten van de energietransitie. Mogelijk kan hier desondanks in het verslag recht aan worden gedaan.

- Transparantie

Alliander hecht waarde aan transparantie. Toch kan het in de ogen van het stakeholderpanel hier en daar beter. Zo is bij activiteiten niet altijd duidelijk welke rol Alliander heeft in activiteiten of dat er ook juist een rol is weg gelegd voor partners, bijvoorbeeld bij de bouw van het prefab schakelstation. Er moet meer duiding mogelijk zijn van de veiligheidsrisico's bij aannemers: de Lost Time Injury Frequency (LTIF)-gegevens over aangenomen werk en derden ontbreken. Wij zien die graag toegevoegd. Ook worden activiteiten te vaak procesmatig beschreven, maar blijft achterwege wat belemmeringen, oplossingen of het gewenste perspectief is. Maak transparant voor welke dilemma's en keuzes de organisatie staat. Bijvoorbeeld door een projectie te publiceren over feiten en mythes rond energietransitie vanuit het perspectief van het bedrijf.

- Klimaatrisico's

Als er één groep is die het jaarverslag gaat lezen, dan zijn dat aandeelhouders. Het panel mist informatie over klimaatrisico's en de (indirecte) gevolgen die deze kunnen hebben op Alliander. Rapportage over deze risico's in de geest van de Task Force Climate related Financial Disclosures (TCFD) mag niet ontbreken. De SDG's staan er mooi in, maar veelal met alleen het positieve verhaal. Sommige activiteiten kunnen evenwel een negatieve impact hebben en tegen de SDG's inwerken. Het verslag laat zien waar de toepassing van SDG's goed gaat, maar het loont juist – ook in het kader van transparantie – waar het nog niet goed gaat. Hier lijkt nog veel te winnen.

Ontbrekende onderwerpen in het verslag

Als stakeholders zien we een aantal onderwerpen die nu nog niet of onvoldoende terugkomen in het verslag. Gezien de toename aan decentrale opwek, mag Alliander duidelijker laten zien hoe het bedrijf klanten meeneemt in de versnelling van de energietransitie. Wat betreft medewerkers begrijpen wij de uitdaging van voldoende personeel en dat er daardoor veel aandacht is voor werving. Maar wat gebeurt er allemaal om personeel te behouden? En welke rol speelt het interesseren van jeugd hierin? Essentieel is verder uitgebreidere aandacht voor cybersecurity en privacy, wat een opkomend onderwerp is voor overheden. Op detailniveau mag de impact op het sociaal kapitaal uitgebreider worden toegelicht. Legitimiteit en sociale rechtvaardigheid worden belangrijke thema's in het publieke debat over de energietransitie: de huidige inrichting van de energietransitie (en de huidige wet- en regelgeving) en de toekomstige gasloze warmtevoorziening brengen risico's met zich mee voor grote kostenverschillen tussen steden en tussen wijken, en daarmee voor verscherping van sociale ongelijkheid.

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. Graag willen wij ten slotte Alliander danken voor zijn opstelling richting stakeholders, de mogelijkheid inhoudelijk feedback te geven op de conceptversie van het jaarverslag en het inhoudelijke gesprek met het bestuur.

Namens het stakeholderpanel,

Maarten Biermans – directeur Sustainable Capital Markets Rabobank, docent Webster Universiteit

Fries Heinis – algemeen directeur Bouwend Nederland

Yvonne Kemmerling – voorzitter stichting FutureCity, bestuurder en coach publiek domein, projectconsultant

Herman Mulder – voorzitter Impact Economy Foundation, voorzitter SDG Charter, Voorzitter True Price Foundation, ambassadeur IIRC

Margot Weijnen – wetenschappelijk directeur Next Generation Infrastructures, hoogleraar Proces- en Energiesystemen TU Delft

Over het stakeholderpanel

Het stakeholderpanel voor het jaarverslag maak onderdeel uit van onze structurele stakeholderdialoog. Wij hebben een conceptversie van het Jaarverslag 2019 gedeeld met de panelleden. De panelleden hebben hier schriftelijk op gereageerd. Deze input is verder besproken tijdens een bijeenkomst op 19 december 2019. Hierbij was ook onze CFO Walter Bien aanwezig. De feedback is gebruikt om dit verslag te verbeteren en wordt gebruikt voor verdere doorontwikkeling. 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 rondtafelsessies met onze stakeholders. Neem contact met ons op via 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 2019 is een herijking van de bestaande materialiteitsanalyse uitgevoerd, onder meer op basis van verslagen van stakeholderdialogen, mediascan en een reputatieonderzoek. De shortlist van 56 maatschappelijk relevante onderwerpen, opgesteld in 2018, is voor 2019 bijgesteld op basis van trendonderzoeken en een rondgang onder interne stakeholders. De materialiteitscore uit het vorige verslagjaar hebben we daarbij voortdurend meegenomen in de weging. Vervolgens hebben we vastgesteld wat de omvang en het effect van deze thema's zouden zijn voor Alliander en zijn stakeholders.

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. Er is sprake van kleine veranderingen in de positie van onderwerpen. De vijftien meest relevante thema's zijn richtinggevend geweest bij het proces van inhoudsbepaling van het jaarverslag en komen in de stakeholderhoofdstukken uitgebreid aan de orde.

Het proces in vijf stappen

In voorgaande jaren is het proces van de Materialiteitstoets geheel doorlopen. Voor het jaarverslag 2019 hebben wij aan de hand van onderstaand proces een herijking uitgevoerd.

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. Het thema-overzicht van 2018 is uitgangspunt geweest voor het jaarverslag 2019.

Impact op stakeholders

Aan de hand van een digitale enquête zijn in 2018 de maatschappelijke thema's door stakeholders beoordeeld op relevantie. In 2018 heeft Alliander door middel van een herijking deze relevantie opnieuw getoetst. Op basis van deze stakeholderinput zijn in 2019 de maatschappelijke thema's aan herijking onderhevig geweest. De resultaten van de herijking zijn gegroepeerd naar stakeholdergroep. Het resultaat is een overzicht met prioritering van de thema's met de meest significante impact vanuit stakeholderperspectief.

Impact voor Alliander

Voor alle maatschappelijke thema's is in 2019 bepaald welke indicatieve impact deze hebben voor de organisatie. De mate van impact is intern beoordeeld en vervolgens breed binnen de organisatie gevalideerd door relevante experts. Het impactmodel zoals gehanteerd binnen deze methode bestaat uit drie aspecten. Per thema is bepaald wat de relevantie is met betrekking tot:

- de economische, sociale en economische impacts voor het bedrijf
- de geschatte impact voor de omgeving
- de relatieve omvang van de impact

De impactanalyse geeft inzicht in de kansen en risico's voor de organisatie en de prioriteit die een aanpak van het onderwerp verdient.

Stap 2: weging en vergelijking met 2018

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

Thema's met een hoge materialiteit zijn aangesloten op het aspectenoverzicht in de GRI-richtlijnen. Het overzicht is maatgevend voor de samenstelling van de verantwoordingsinformatie in dit jaarverslag.



1 - 15

- 1 Leveringsbetrouwbaarheid
- 2 Veilig werken en veilige infrastructuur
- 3 Stimuleren duurzame energieopwekking
- 4 Samenwerken en innovatieve oplossingen
- 5 Datagedreven netbeheer
- 6 Aantrekken en ontwikkelen van talent
- 7 Tevreden klanten
- 8 Verantwoord investeringsbeleid
- 9 Verandervermogen organisatie
- 10 Toekomstbestendig netwerk
- 11 Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten
- 12 Corporate governance en bedrijfsethiek
- 13 Welzijn op het werk
- 14 Dataveiligheid, privacy en cybersecurity
- 15 Toegang tot betaalbare energie

16 - 31

- 16 Verantwoorde communicatie en voorlichting
- 17 Klimaatverandering, energiegebruik en CO₂
- 18 Regulering en tarieven
- 19 Direct en indirecte economische prestaties
- 20 Cybersecurity waarborgen
- 21 Impact op milieu
- 22 Beheren van risico's
- 23 Diverse en inclusieve organisatie
- 24 Strategische partnerships
- 25 Faciliteren energieopslag
- 26 Verantwoord grondstoffengebruik en circulariteit
- 27 Samenwerking en inspraak belanghebbenden
- 28 Prijs van energie
- 29 Arbeidscapaciteit
- 30 Publiek beleid en lobby voor passende wet- en regelgeving
- 31 Sociale cohesie, lokale initiatieven en leefbaarheid
- 32 Digitalisering en robotisering

Stap 4: materialiteitsgrafiek

De combinatie van de relevantie voor stakeholders op de Y-as en de invloed van de thema's op de organisatie op de X-as laat zien wat de invloed is die het thema heeft op de mate van maatschappelijk presteren van de organisatie en daarmee de prioriteit die het heeft binnen het jaarverslag. De materialiteitsgrafiek geeft een uitsnede van de meest materiële onderwerpen voor het jaarverslag van Alliander. Alliander brengt de resultaten van materialiteitanalyse onder in drie categorieën.

Kernthema's

Dit zijn de 15 thema's in de materialiteitsmatrix die onderscheidend zijn in de ogen van een grote groep stakeholders en voor onze prestaties. Deze thema's worden uitgebreid behandeld in het jaarverslag.

Bedrijfsthema's

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 door de meeste stakeholders minder prioriteit krijgen en een lagere impact hebben op de organisatie. Deze thema's kunnen in de toekomst echter wel een groter gewicht krijgen en worden door ons gevolgd en waar nodig onderhouden. Voor een aantal geldt dat deze om wettelijke redenen toch deel uitmaken van het jaarverslag of onderdeel zijn van de toelichting in de GRI-index.

Stap 5: implementatie

De door de Raad van Bestuur vastgestelde materialiteit van onderwerpen is de basis 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.

Leveringsbetrouwbaarheid

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Onafgebroken beschikbaarheid van energie door middel van netten en installaties die goed zijn afgestemd op de behoeftes van onze klanten en de maatschappij.

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 hoge leveringsbetrouwbaarheid. 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 € 755 miljoen in de kwaliteit van onze netten, om hiermee de betrouwbaarheid te verhogen. Onze uitvalduur kwam in 2019 uit op 21,9 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 Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Veilig werken en veilige infrastructuur

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Werken aan gas- en elektriciteitsinfrastructuur brengt risico's met zich mee. Veilig werken zonder incidenten is van groot belang voor alle betrokkenen. De veiligheid van netwerken voor alle betrokkenen heeft onze hoogste prioriteit. Het optreden van incidenten in het energienetwerk maakt gerichte aanpak van nog groter belang.

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 'Life Saving Rules'. Een veilige werkomgeving en veiligheidscultuur helpen ons veiligheidsbewustzijn en -gedrag te verbeteren. In 2019 hebben we onderzoek gedaan naar blootstelling aan gevaarlijke stoffen, met name Chroom-6 en benzeen. In 2019 waren er 25 ongevallen met en 38 zonder verzuim. Mede hierdoor kwam de LTIF hoger uit op 2,1.

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, Cybersecurity

Stakeholderinformatie

- Veiligheid in het hoofdstuk Een veilig netwerk en veilige werk- en dataomgeving
- Gezond en fit aan het werk in het hoofdstuk Een veilig netwerk en veilige werk- en dataomgeving

Samenwerken aan innovatieve oplossingen

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Door het veranderende energielandschap en om voorbereid te zijn op ontwikkelingen is het erg belangrijk om nieuwe technieken, werkwijzen en oplossingen te kunnen toepassen. Om die reden werken wij met samen met onze belangrijkste partners aan innovatieve oplossingen.

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 2019 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 hebben ook gewerkt aan een flexibiliteitsmarkt in Nijmegen-Noord, om ervaring op te doen met het afstemmen van vraag en aanbod van energie als verzwaring van het netwerk op korte termijn niet mogelijk of wenselijk is. Met onze bedrijfsactiviteiten ontdekken we nieuwe markten. Realisatie aanbiedplanning slimme meter 2019: 624.000 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

Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Veranderkracht

Stakeholderinformatie

- Hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en bedrijfsvoering

Stimuleren duurzame energieopwekking

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

We zien in toenemende mate dat particulieren en bedrijven hun eigen energie opwekken. Netbeheerders staan voor tal van vragen, zoals het invoeden van duurzame energie of verantwoordelijkheid kunnen nemen voor bevordering van duurzame energie.

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 zon 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 2019 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 CO₂-emissies in de keten.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid

Risico's

Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving

Stakeholderinformatie

- Ondersteunen van klanten bij maken van keuzes in hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en bedrijfsvoering

Datagedreven netbeheer

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Door toevoeging 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.

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 data technologie 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 werkt aan een integrale IT-architectuur om toekomstige processen te kunnen ondersteunen en de energietransitie mogelijk te maken. Doelstellingen zijn het opstellen van een visie op ons IT-landschap. Digitaliseringsprogramma's zijn onderdeel van het activiteitenplan van netbeheerder 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 aanbieder 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.

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, Cybersecurity

Stakeholderinformatie

- Digitalisering in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Aantrekken en ontwikkelen van talent

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Techniek en organisaties veranderen voortdurend en in hoog tempo. Werken is continu leren geworden. Om talentvolle medewerkers aan te kunnen trekken en verder te ontwikkelen, bieden wij hen de juiste arbeidsomstandigheden aan waarin zij voldoende groeimogelijkheden aangeboden krijgen en gestimuleerd worden om fit te blijven.

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 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.

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. Anderzijds 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 262 nieuwe specialistische technici verwelkomd. Tien statushouders volgden afgelopen jaar een traject voor het halen van een mbo-diploma in installatie en onderhoud van het elektriciteitsnet. In 2019 investeerde Alliander 2,7% van de salariskosten in opleiding van medewerkers (2018: 3,4%).

Relatie met Impactmodel Alliander: menselijk kapitaal

Ontwikkeling van medewerkers heeft een positief effect op menselijk kapitaal, ook buiten Alliander.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betrouwbaarheid

Risico's

Veiligheid, Veranderkracht

Stakeholderinformatie

- Werving in hoofdstuk Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met kansen voor iedereen

Tevreden klanten

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Klanten rekenen op uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen en klachten. Naast adequaat reageren heeft het actief inzetten op klanttevredenheid prioriteit.

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

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 50% (consument) en 40% (zakelijke markt). Resultaat consumenten is 55% en zakelijke klanten 33%.

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

Realisatie werkpakket, Privacy energiedata, Cybersecurity, Veranderkracht

Stakeholderinformatie

- Klantgemak in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Verantwoord investeringsbeleid

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Als groot bedrijf kunnen we met onze investeringen maatschappelijke ontwikkelingen ondersteunen, bijvoorbeeld een duurzame energievoorziening. Bij het doen van investeringen nemen wij deze aspecten mee in onze overwegingen en gebruiken we criteria die maatschappelijke ontwikkeling stimuleren.

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

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 gereguleerde toegestane rendement. Hierdoor kunnen wij onze strategie ten uitvoer brengen en een faciliterende rol spelen in de energietransitie.

Bijdrage vanuit Alliander

In 2019 investeerden wij in totaal € 755 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

Financierbaarheid, Lange termijnoriëntatie wet- en regelgeving

Stakeholderinformatie

- Kredietwaardige onderneming met solide rendement
- Jaarrekening
- Regio-informatie

Verandervermogen organisatie

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

De mate waarin Alliander en haar medewerkers in staat zijn om tijdig in te spelen en te acteren op de vraagstukken en oplossingen omtrent de energietransitie.

Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten dat zij in de toekomst kunnen blijven vertrouwen op toegang tot energie. Alliander voorziet in aanpassingen en vernieuwingen in haar systemen die toegang voor haar klanten tot energie blijvend mogelijk maken.

Onze langetermijndoelstelling

Borgen van een wendbare en flexibele organisatie die aansluit bij de eisen die voortkomen uit de energietransitie en een snel veranderend energiesysteem.

Bijdrage vanuit Alliander

Alle medewerkers zijn zo veel mogelijk toegerust om mee te kunnen in de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. We investeren in onze medewerkers en werken samen aan vitaal vakmanschap. We werken met focus, stellen prioriteiten en passen waar nodig onze organisatie aan veranderende eisen en omstandigheden aan.

Relatie met Impactmodel Alliander: geproduceerd Kapitaal

Door te werken aan een excellente organisatie en onze activiteiten goed af te stemmen realiseren we een grotere uitvoeringskracht en kunnen we een grotere hoeveelheid werk en productie realiseren.

Relatie met strategie

Excellent netbeheer is basis

Risico's

Veranderkracht

Stakeholderinformatie

- Het profiel van Alliander: Onze strategie
- Vergroting slagvaardigheid organisatie in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Toekomstbestendig netwerk

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Veranderingen in het energiesysteem voltrekken zich in hoog tempo en leiden tot andere eisen aan het energienetwerk. Het streven naar een energievoorziening tegen lage maatschappelijke kosten vereist dat we nieuwe infrastructures ontwikkelen en bestaande infrastructuur effectief en efficiënt in zetten. Het is cruciaal dat infrastructures nu en in de toekomst voor iedereen onder gelijke voorwaarden bereikbaar ('open') zijn.

Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten dat zij in de toekomst kunnen blijven vertrouwen op toegang tot energie. Alliander voorziet in aanpassingen en vernieuwingen in haar systemen die toegang voor haar klanten tot energie blijvend mogelijk maken.

Onze langetermijndoelstelling

Tijdig infrastructuur creëren die nodig is voor doelstellingen Klimaatakkoord in 2030 en 2050.

Bijdrage vanuit Alliander

Digitale technieken en technologische innovaties maken het mogelijk onze netten efficiënter te beheren en verzwaringen te voorkomen. Digitalisering levert ook data op waarmee klanten energiekeuzes maken die beter zijn voor henzelf, maar ook voor het netwerk. We investeren daarnaast proactief in aanleg en onderhoud van infrastructuur om de kwaliteit ervan hoog te houden. Samen met onze partners in de sector en energieketen willen we werken aan een masterplan, waarmee we weten wat er wanneer en waar moet gebeuren. De RES'en waaraan wij met kennis en kunde bijdragen, zijn hiervoor cruciaal.

Relatie met Impactmodel Alliander: geproduceerd kapitaal

Door te investeren in technologie, nieuwe marktmodellen en platforms maken we onze netwerken geschikt voor nieuwe eisen en continueren we onze hoge toegevoegde waarde voor onze klanten.

Relatie met strategie

Klanten helpen bij het maken van keuzes, investeren in open netten, digitalisering en excellent netbeheer.

Risico's

Veranderkracht

Stakeholderinformatie

- Onze strategie
- Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Uitbesteding, investeringen en productie in andere landen betekent soms een verhoogd risico voor de erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu. Het specificeren van criteria bij inkoop en het toetsen van leveranciers in de productketen bevordert maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Stakeholderverwachting

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 1 miljard zijn we een grote inkomer 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 CO₂-uitstoot en verantwoorde bedrijfsvoering. Het doel is om in 2025 minimaal 60% 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 2019 30% 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

Veranderkracht

Stakeholderinformatie

- Invulling geven aan ketenverantwoordelijkheid in hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering.

Corporate governance en bedrijfsethiek

Input en relaties relevant voor thema



Corporate governance en bedrijfsethiek

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.

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

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 krijgen deze gefaseerd aangeboden. Zodra het kennisniveau is weggezaakt of als er nieuwe cases zijn toegevoegd worden medewerkers opnieuw uitgenodigd hun 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



Definitie van het thema

De werknemers van Alliander moeten hun werk altijd onder prettige, werkbare en gezonde omstandigheden kunnen uitvoeren.

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 naar het zijn van een topwerkgever: een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties. En een verzuimpercentage van minder dan 4,3%.

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 2019 dat het ziekteverzuim 4,2% bedroeg. Het is voor ons reden om goed en eerlijk met onze medewerkers in gesprek te blijven. Naast deze duurzaam inzetbaarheids gesprekken bieden we ook andere instrumenten als het duurzaam inzetbaarheidsbudget om duurzaam, gezond en energiek te kunnen blijven werken. In 2019 heeft geen medewerkersonderzoek plaatsgevonden. De focus lag op de strategiemeting en het bespreken van deze uitkomsten met alle medewerkers. Alliander heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn en start in 2020 opnieuw een medewerkersonderzoek op.

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

- Aantrekkelijke werkgever in hoofdstuk Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

Dataveiligheid, privacy en cybersecurity

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

Data uitwisseling is een permanent maatschappelijk en economisch fenomeen geworden. Gegevenstransport en -opslag en privacygevoelige informatie dient steeds met maximale waarborgen omkleed te zijn.

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 Alliander-klantgegevens. Deze houdt binnen de organisatie toezicht op de toepassing en naleving van de AVG. Verder hebben we in 2019 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

- Privacy en security in hoofdstuk Een veilig netwerk en een veilige werk- en dataomgeving

Toegang tot betaalbare energie

Input en relaties relevant voor thema



Definitie van het thema

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 tot betaalbare energie.

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

Langetermijnorientatie van wet- en regelgeving. Anticiperen op en bijbenen energietransitie

Stakeholderinformatie

- Onze strategie
- Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Toelichting SDG'S

Betaalbare en duurzame energie

7 BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE



Betekenis
 "Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare en duurzame energie voor iedereen"

Allianders bijdrage aan SDG Acties en beleid

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
- We streven naar een hoge leveringsbetrouwbaarheid
- Investerings in flexoplossingen die netinvesteringen voorkomen

- 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 2019

- Uitvalduur is 21,9 minuten voor elektriciteit en 40 seconden voor gas
- Op 624.000 adressen aanbieder slimme meter gerealiseerd (107%)

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 CO₂ (GRI 302), Regulering en tarieven (eigen indicator) / Leveringsbetrouwbaarheid (eigen indicator)

Duurzame steden en gemeenschappen

11 DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN



Betekenis
 "Maak steden en gemeenschappen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam"

Alliander's bijdrage aan SDG Acties en beleid

11 op de lange termijn*

- Voorzien in voldoende capaciteit voor teruglevering
- Verzorgen onderliggende infrastructuur en capaciteit voor laadpunten elektrisch vervoer

- 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 2019

- Aanbieder technische en strategische ondersteuning aan alle gemeenten voor het maken van Regionale 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 2019

- Bij minimaal 30% van onze uitgaven is circulair ingekocht.
- Onze CO₂ voetafdruk daalde van 288 naar 264 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 CO₂ (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*

- 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.
- 2024 33% van onze leidinggevenden is vrouw
- 0 ongevallen met verzuim en verzuim lager dan 4,3%

Acties en beleid

- Blijvend ontwikkelen en opleiden van al onze medewerkers
- Hoog niveau veiligheidssladder
- 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 2019

- 101 leer-/werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 26,9% van alle leidinggevende posities is ingevuld met een vrouw.
- Verzuimpercentage van 4,2%

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)

Connectiviteitstabel

In de connectiviteitstabel maken we duidelijk hoe onderdelen als waarde, materiële thema's, indicatoren, doelen en resultaten, strategie en de bijdrage aan de Sustainable Development Goals met elkaar samenhangen.

Waardestroom	Materiële onderwerpen	Indicatoren	Resultaten 2018	Resultaten 2019	Doel 2019	Doel lange-termijn	Bijdrage aan Sustainable Development Goals
Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten	Leveringszekerheid	Uitvalduur elektriciteit (in minuten)	30,6	21,9 ¹	22	De doelstelling is een hoge leveringsbetrouwbaarheid.	SDG 7.1
		Uitvalduur gas (in seconden)	39	40			
		Unieke kabelnummer met meer dan vijf storingen	17	17	17		
	Innovatieve oplossingen	Aangeboden slimme meters	644.000	624.000	585.000	In 2020 is bij alle klanten een slimme meter aangeboden.	
	Toegang tot energie	Aantal klantaansluitingen	5,7 miljoen	5,8 miljoen			
	Tevreden klanten	Klanttevredenheid (NES score)	Consument: 50% Zakelijk: 38%	Consument: 55% Zakelijk: 33%	Consument: 50% Zakelijk: 40%	Klantgemak consumenten en zakelijke markt stijgt de komende jaren.	N.v.t.
Een kredietwaardige onderneming met solide rendement	Verantwoord investeringsbeleid	Kredietrating	S&P AA-/A-1+/ stable outlook Moody's Aa2/P-1/ stable outlook	S&P AA-/A-1+/ stable outlook Moody's Aa2/P-1/ stable outlook	Handhaven solide A rating profiel.	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 gereguleerde toegestane rendement.	N.v.t.
		FFO / Nettoschuld	32,2%	29,0%	Doelstelling: > 20%		N.v.t.
		Rentedekking	12,9	13,3	Doelstelling: > 3,5		N.v.t.
		Nettoschuld / (nettoschuld + eigen vermogen)	33,8%	36,5%	Doelstelling: < 60%		N.v.t.
		Solvabiliteit	57,3%	55,6%	Doelstelling: > 30%		N.v.t.
Verduurzaming van de energievoorziening en van onze bedrijfsvoering	Faciliteren duurzame energieopwekking	Aantal klanten met duurzame opwek	270.646	381.429	Alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's kunnen aansluiten	Jaarlijks alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's kunnen aansluiten	SDG 7.2 SDG 11.3
		CO ₂ -uitstoot (in kton)	288	264	271 ¹	We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023.	
	Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten	Percentage circulaire inkoop primaire assets ¹	16,5%	30% ¹	25%	In 2025 kopen we 60% van onze primaire assets circulair in.	SDG 12.5
Een veilig energienetwerk en veilige werk- en dataomgeving	Toekomstbestendig netwerk	Investeringen in de netten (in € miljoen)	671	755			SDG 7.1
		Veilig werken en veilige infrastructuur	Lost Time Injury Frequency (LTIF)	1,4	2,1	Geen ¹	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een proactieve veiligheidscultuur.
	Privacy en veiligheid van gegevens	Terechte klachten inzake schending privacy en/ of datalek van klanten	Niet gerapporteerd	4 ²		Correcte klachtbehandeling	N.v.t.
Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen	Opleiding en ontwikkeling	% opleidingskosten (tov salariskosten)	3,4%	2,7%		3% van de salariskosten	SDG 8.5
		Aantal aangeboden leer/werkplekken aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ¹	95	101 ¹	100	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.	
	Welzijn op werk	Medewerkerstevredenheidcijfer	70%	2018: 70% ¹	71%	Topwerkgever zijn: een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties.	N.v.t.
		Verzuimpercentage	4,7%	4,2%	4,3%	Het verzuimpercentage is maximaal 4,3% in de komende jaren.	SDG 8.8
		Medewerkers geconfronteerd met maatregelen vanwege corruptie/fraude	9	10			N.v.t.
Corporate governance en bedrijfsethiek	Aantal gemelde gevallen van ongewenste omgangsvormen (en discriminatie) door medewerkers	Niet gerapporteerd	19			SDG 8.8	
	Percentage vrouwen in leidinggevende posities	28,8%	26,9%	29,3%	In 2024 is minimaal 33% van onze leidinggevenden vrouw.	SDG 8.5	

1 Voor een nadere toelichting zie onze 'Doelstellingen en Prestaties' tabel eerder in dit verslag.

2 In drie van de vier aan AP gemelde datalekken betrof het situaties waarbij de gezamenlijke netbeheerders verantwoordelijkheid droegen doordat het gecentraliseerde verwerkingen betrof.

3 Verandervermogen organisatie is een nieuw materieel thema. Alliantie werkt toe naar een indicator. In het 2019 verslag wordt dit thema kwalitatief toegelicht.

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. Samen met onze medewerkers kijken we naar hoe we een werkgever zijn die ertoe doet. En 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 Corporate & Social Affairs 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: leveranciers, kennisinstellingen, toezichthouders en maatschappelijke organisaties, etc.



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. In 2019 hebben we onder meer een topklas gehouden voor leden van de Provinciale Staten in onze verzorgingsgebieden. We hebben deze georganiseerd om de dialoog aan te gaan over de invloed van de energietransitie op de energie-infrastructuur.

Contact met beleidsmakers

Alliander staat in contact met beleidsmakers om te zorgen voor een toekomstbestendig wetgevingskader ter facilitering van de Nederlandse energie-infrastructuur. Primair is dit contact met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat dat verantwoordelijk is voor het nationale beleid rondom de energievoorziening. Daarnaast behartigen wij de belangen van Alliander via contacten met andere ministeries, het parlement, politieke organisaties en belangenorganisaties. Zie voor de volledige lijst de stakeholdertabel.

Alliander wordt vertegenwoordigd door zijn Raad van Bestuur en ondersteund door de afdeling Corporate & Social Affairs. In 2019 heeft CEO Ingrid Thijssen Alliander of Netbeheer Nederland op een aantal momenten vertegenwoordigd in de Tweede Kamer. Dit ging onder andere over de [verduurzaming van de Gebouwde Omgeving](#) en over [Netcapaciteit](#). Om het draagvlak van voorstellen te vergroten wordt zo veel mogelijk afgestemd in sectorverband via brancheorganisatie Netbeheer Nederland. Alliander huurt geen public affairs bureau in om zich te vertegenwoordigen. Alliander doneert ook niet politieke partijen, politici of overheidsinstellingen.

Sponsoring

Alliander heeft een zeer terughoudend sponsorbeleid, we werken immers met publiek geld. Daarom sponsort Alliander een beperkt aantal activiteiten die direct gerelateerd zijn aan het werkveld en de ambities van Alliander en die plaatsvinden in het eigen verzorgingsgebied. Deze activiteiten dienen duurzaam, veilig en neutraal (niet politiek of religieus getint) te zijn.

Stakeholdertabel

Stakeholder	Organisatie of Platform	Typering	Interactievorm	Referentie Materieële thema's
Stakeholder Klanten Consumenten	Klantcontact webpanel Klantenonderzoek Klantenman Klantenpanels Consumentenorganisaties	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog, verbeteren dienstverlening	Digitaal panel Kwantitatief onderzoek Klachten en mediation (per casus) Kwalitatief onderzoek (divers) Dialoog (o.m. Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis)	Leveringsbetrouwbaarheid, Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Tevreden klanten, Toekomstbestendig netwerk, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie
Stakeholder Klanten Zakelijke Klanten	Brancheorganisaties Energiecoöperaties	Samenwerking, dialoog, verbeteren dienstverlening	Dialoog en relatiebeheer (o.m. VEMW, Uneto VNI, Bouwend Nederland, VNO NCW)	Leveringsbetrouwbaarheid, Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Tevreden klanten, Toekomstbestendig netwerk, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie
Stakeholder Medewerkers	Medewerkeronderzoek Medezeggenschap Jongerennetwerk Tension Vrouwennetwerk Lianne GBLT-netwerk Pride Personeelsvereniging Foundation Vakbonden	Participatie, dialoog, medewerkersbetrokkenheid en -initiatieven, formeel (arbeidsvoorwaarden) overleg	Kwantitatief onderzoek Formele overlegvergadering Dialoog, workshops, bijeenkomsten Medewerkersvereniging Medewerkersvrijwilligerswerk Periodiek arbeidsvoorwaardenoverleg	Veilig werken en veilige infrastructuur, Aantrekken en ontwikkelen van talent, Verandervermogen organisatie, Welzijn op het werk
Stakeholder Aandeelhouders en Investeerders	Belanghebbende Provincies en Gemeenten	Formeel, informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Algemene Vergadering Aandeelhouders Grootaandeelhoudersoverleg Bedrijfsbezoeken, bestuurlijk overleg, individueel contact Tweejaarlijks reputatie-onderzoek Periodieke nieuwsbrief	Alle materieële thema's
Maatschappelijke stakeholders Overheden	Financiers, investeerders en kredietbeoordelaars Rijksoverheid en Europese Unie	Verantwoording en toelichting Belangen expressie en (pro-) actieve dialoog	Periodiek overleg en verslag over financiële prestaties Consultatie, inspreken, zienswijzen	Alle materieële thema's Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toekomstbestendig netwerk, Toegang tot betaalbare energie
	Provincies, Gemeenten en Regionale Energie Strategieën	Afstemmen klimaat- en energieplannen en projecten	Consultatie, samenwerking, projecten (o.m. IPO en VNG)	Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toekomstbestendig netwerk, Toegang tot betaalbare energie
Politiek	Eerste en Tweede Kamer, Staten Generaal, ministeries	Informerende in algemene zin en op specifieke, actuele thema's	Relatiebeheer, werkbezoeken, pro-actief en reactief informeren Kwalitatief onderzoek	Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toekomstbestendig netwerk, Toegang tot betaalbare energie

Toezichthouders	Agentschap Telecom Autoriteit Consument & Markt Autoriteit Financiële Markten Autoriteit Persoonsgegevens Inspectie Leefomgeving en Transport Staatstoezicht op de Mijnen EU Toezichthouders Inspectie Sociale zaken Werkgelegenheid	Informeren, uitwisseling en toelichting	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Leveringsbetrouwbaarheid, Veilig werken en veilige infrastructuur, Dataveiligheid, privacy en security
Energiesector	Cedec, Cogen EnergieNederland Energieproducenten/-leveranciers Energy Storage Nederland Eurelectric, Eurogas, ENCS European Distribution System Flexible power Alliance Network (FAN) Gasunie IGU, IEA Nedu Netbeheer Nederland Operators for electricity (Edso) Stichting ElaadNL TenneT Werkgeversvereniging WENb	Kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking	Deelname bestuur Werkgroepen	Leveringsbetrouwbaarheid, Veilig werken en veilige infrastructuur, Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Datagedreven Netbeheer, Aantrekken en ontwikkelen van talent, Tevreden klanten, Toekomstbestendig netwerk, Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie
Leveranciers	Aannemers en industrie Leveranciers goederen en diensten	Samenwerking, Relatiebeheer, Dialoog	Dag van de aannemerij Leveranciersdagen Thema-overleg Overleg verantwoord inkopen	Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten
Kennisinstellingen	Onderwijs- en kennisorganisaties Sustainable Electrical Energy Center of Expertise	Kennisuitwisseling en partnerships	Samenwerking met Radboud Universiteit, HAN, ROC's. Technische Universiteiten in Delft, Eindhoven en Twente.	Aantrekken en ontwikkelen van talent
Media	Landelijke, regionale media	Informeren, positioneren	Relatiebeheer, pro-actief informeren, crisiscommunicatie, kwalitatief onderzoek.	Alle materiële thema's
Maatschappelijke organisaties	Nudge Stichting de Opkikker Nederland Cares Woningbouwcorporaties, ontwikkelaars, bedrijfsleven	Faciliteren duurzame energievoorziening Vrijwilligerswerk Participatie, Dialoog en relatiebeheer	Consultatie en dialoog over aanleg projecten Afstemming, deelname aan verenigingen en stichtingen	Stimuleren duurzame energieopwekking Welzijn op het werk Leveringsbetrouwbaarheid, Veilig werken en veilige infrastructuur, Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Verantwoord investeringsbeleid, Toekomstbestendig netwerk, Toegang tot betaalbare energie

Partnerrelaties	Amsterdam Economic Board, Economic Board Arnhem Nijmegen European Energy-Information Foundation rural energy services Global Gasnetwork Initiative Global Intelligent Utility Network coalition Global Reporting Initiative Global Smart City & Community Coalition Groene Zaak HIER Opgewekt Interprovinciaal Overleg Klimaatverbond Nederland Management Community MVO Nederland Natuur & Milieu Nederlandse Vereniging Duurzame Energie NG Infra Open compliance and ethics group Sharing & Analysis Centre Smart Energy Collective Stichting de Energiebank Stichting USEF Stichting New Energy Coalition The Open Global Data Urgenda Vereniging Eigen Huis Vereniging Nederlandse Gemeenten Woman Capital World Economic Forum	Samenwerking met kennisinstellingen bedrijfsleven en overheid, duurzaamheid stimuleren, nieuwe modellen voor innovatie en maatschappelijke ontwikkeling	Deelname bestuur, bijeenkomsten, sponsoring, strategische samenwerking	Leveringsbetrouwbaarheid, Stimuleren duurzame energieopwekking, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toekomstbestendig netwerk, Maatschappelijk verantwoordelijkheid in de keten, Corporate Governance en bedrijfsethiek, Welzijn op het werk, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie
------------------------	--	---	--	---

Alliander onderschrijft In 2019 participeerden wij in de volgende Nederlandse maatschappelijke initiatieven

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ILO Conventies • OESO-richtlijnen | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • | <ul style="list-style-type: none"> Sectorarrangement werkgelegenheid Concept Klimaatakkoord Green deal Circulair Inkopen Charter Talent naar de Top, Charter Diversiteit in Bedrijf Manifest Sustainable Development Goals en LGBTi CAO Netwerkbedrijven |
|--|---|--|

SWOT

Alliander speelt een centrale rol in de energievoorziening en is daarnaast een aantrekkelijke werkgever die vakmanschap hoog in het vaandel heeft. Samenwerking op lokaal en regionaal niveau is essentieel om de uitdagingen van onze organisatie aan te gaan. In 2019 hebben we net als in 2018 onze relatie met gemeenten in ons verzorgingsgebied verder geïntensiveerd. Alliander adviseert daarnaast in de regio over mogelijkheden voor duurzame opwek (Regionale Energiestrategieën). 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. De beperkte capaciteit van het net in combinatie met een hausse aan aanvragen doen een beroep op de veranderkracht van de organisatie. We moeten in een hoger tempo veel meer werk kunnen verzetten en sneller oplossingen bedenken en implementeren. Slimme technologie en innovaties kunnen ons daarbij helpen. We zien tenslotte ook de nodige bedreigingen, zoals cybercriminaliteit en privacy energiedata, veranderende regelgeving en de lange termijn financierbaarheid. Deze bedreigingen en hoe wij hierop anticiperen, staan uitgebreid beschreven in de risico-informatie.



Sterktes

- Leveringszekerheid energie
- Aantrekkelijke werkgever
- Centrale rol energievoorziening
- Klimaatneutraal beleid
- Vakmanschap en kennis energienet



Zwaktes

- Veranderkracht van de organisatie: aanpassingsvermogen in dynamische context
- Behoud van technische capaciteit



Kansen

- Ontwikkeling van Regionale Energiestrategieën (RES)
- Slimme technologie 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 langetermijnoriëntatie van regelgeving
- Krapte technische arbeidscapaciteit
- Lange termijn financierbaarheid: reguleringsmodel in dynamische context energietransitie
- Korte termijn: tijdig aanpassen van regelgeving voor faciliteren van energietransitie, met name voor zonneweides

Belangrijkste criteria voor impact meten

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. Voor alle kapitalen kwantificeren wij één of meerdere indicatoren. De komende periode werken we verder aan het kwantificeren van nieuwe indicatoren.

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

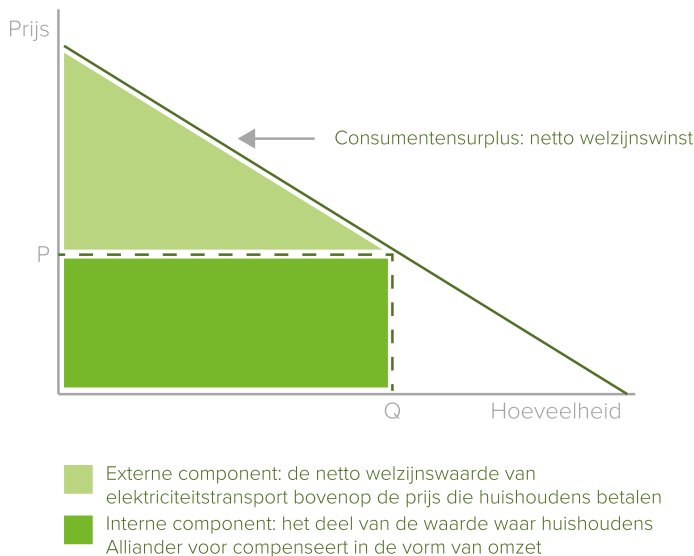
De financiële impacts zijn bekeken vanuit een kasstroomperspectief vanuit of richting de maatschappij: uitgaande kasstromen vanuit Alliander zijn positieve impacts voor de maatschappij en omgekeerd bestaan de negatieve impacts uit de inkomende kasstromen voor Alliander.

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



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 dubbelrekening te voorkomen, alleen uit het 'omzet'-gedeelte, zonder optelling van het producentensurplus van de klanten.

Natuurlijk kapitaal

Alliander is gedeeltelijk verantwoordelijk voor de CO₂-emissies van de hoeveelheden elektriciteit, gas en warmte die door ons netwerk worden getransporteerd. De impact bevat de waardering van de CO₂-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 CO₂-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 CO₂-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 Ekokosten 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.

Welzijnseffecten 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 welzijnseffect. 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 2019 en 2018

Voor het jaar 2019 zijn de attributiewaardes, net zoals in het jaar 2018, bepaald op basis van het aandeel van de toegevoegde waarde van Alliander in de Nederlandse energieketen. De 2018-impacts zijn voor vergelijkingsdoeleinden herrekend met de attributiewaardes uit 2019. Verder zijn in 2018 abusievelijk de hoeveelheden gastransport naar huishoudelijke en zakelijke klanten omgewisseld, waardoor het leek alsof zakelijke gasgebruik een groter aandeel van het gastransport vertegenwoordigden dan huishoudelijk gasgebruik; het tegendeel is waar. Voor de vergelijking met 2019 zijn de cijfers voor gastransport voor 2018 gecorrigeerd. Als gevolg hiervan zijn de cijfers voor 2018 als volgt bijgesteld:

- Het geproduceerd kapitaal voor welzijn ten gevolge van gastransport voor consumenten is groter.
- De waarde van inkoop van goederen voor gastransport is groter.

Financieel kapitaal

€ miljoen	2019	2018
Betalingen aan leveranciers	-1.218	-1.098
Dividenden, aflossingen en rente	-583	-924
Betalingen aan werknemers	-616	-636
Belastingen	-199	-217
Verhoging van de kasreserves	13	39
Bijdragen van derden	124	126
Overige opbrengsten	40	151
Kosten voor klanten (zakelijk)	528	535
Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente	606	787
Kosten voor klanten (huishoudens)	1.332	1.316

Geproduceerd kapitaal

(in miljoen €)	2019	2018
Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport	-1.376	-1.306
Bijdrage elektriciteitstransport welzijn consumenten (2018 cijfers incl. betrouwbaarheid)	2.465	2.325
Waarvan teruglevering zonnestroom	13	9
Waarde inkoop goederen voor gastransport	-907	-1.129
Bijdrage gastransport welzijn consumenten (2018 cijfers incl. betrouwbaarheid)	2.097	2.583
Waarde inkoop goederen zakelijke klanten	-306	-316
Waarde energietransport voor zakelijke klanten	563	580
Bijdrage warmtetransport welzijn consumenten	0,3	0,3

Natuurlijk kapitaal

€ miljoen	2019	2018
Klimaatverandering door CO ₂ -uitstoot	-282	-331

Menselijk kapitaal

€ miljoen	2019	2018
Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid)	-1	-1
Welzijnseffecten van het hebben van werk	93	106

Disclosures impactmeting

Het te downloaden [Verantwoordingsdocument Alliander Impactanalyse](#) biedt nader inzicht en onderbouwing van de in het jaarverslag opgenomen informatie.

Vijfjarenoverzicht

€ miljoen	2019	2018	2017	2016	2015
Resultaat					
Netto-omzet	1.930	1.920	1.697	1.584	1.540
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.970	2.068	1.840	1.723	1.680
Totaal bedrijfskosten	-1.591	-1.572	-1.535	-1.516	-1.341
Bedrijfsresultaat	379	496	305	207	339
Resultaat na belastingen	253	334	203	282	235
Balans					
Netto werkkapitaal	-91	-117	-87	-145	-211
Materiële vaste activa	7.476	7.072	6.793	6.529	5.899
Balanstotaal	8.791	8.345	8.069	7.735	7.726
Eigen vermogen	4.224	4.129	3.942	3.864	3.687
Totaal rentedragend vreemd vermogen	2.062	1.796	1.784	1.564	1.668
Totaal financiering	6.286	5.925	5.726	5.428	5.355
Investerings in vaste activa	837	732	652	685	577
Kasstroom					
Kasstroom uit operationele activiteiten	638	638	454	376	513
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-713	-496	-549	-232	-492
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	88	-103	148	-185	-99
Vrije kasstroom	-75	143	-95	144	21
Ratio's					
Langlopende schulden als % van totaal rentedragend vreemd vermogen	86%	82%	87%	95%	72%
FFO/nettoschuldpositie	29,0%	32,2%	27,4%	26,6%	28,1%
Rentedekking	13,3	12,9	10,2	8,3	7,6
Solvabiliteit	55,6%	57,3%	56,7%	58,5%	55,7%
Aandelen per 31 december					
Aantal uitstaande aandelen (duizend)	136.795	136.795	136.795	136.795	136.795
Uit te keren dividend	114	150	92	104	85
Overig					
- Elektriciteit					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	3.207	3.169	3.135	3.109	3.100
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	42	40	36	37	31
Gelegde kabel (km)	1.115	899	834	859	918
- Gas					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	2.543	2.533	2.520	2.510	2.671
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	16	20	20	21	19
Gelegde leiding (km)	66	141	132	151	159
- Getransporteerde volumes					
Elektriciteit (GWh)	28.548	29.858	29.960	29.990	29.882
Gas (miljoen m3)	5.860	6.090	6.228	6.367	6.012
- Overig					
Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)	4.038	3.958	4.805	7.468	9.465
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	851	968	903	973	956
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit Liander (minuten)	21,9	30,6	20,9	23,3	21,9
Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)	5.686	5.712	5.719	5.621	5.572

Begrippen en 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).

Cablepooling

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.

CO₂

Koolstofdioxide. Dit komt voornamelijk vrij bij de verbranding van fossiele brandstoffen zoals aardgas en steenkool en draagt bij aan de versterking van het broeikaseffect.

CO₂-equivalent

Omrekening van het effect van andere broeikasgassen dan CO₂ naar CO₂-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.

CTO

Chief Transition Officer (CTO) is een bestuursfunctie binnen Alliander die primair is gericht op de exploratie en adoptie van de energietransitie en digitalisering, met als doel het netwerkbedrijf klaar te maken voor de toekomst.

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.

m³ aardgas

Een kubieke meter (1.000 liter) aardgas. Het gemiddeld aardgasverbruik per huishouden is circa 1.800 m³ 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_x

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 Bifenylen)

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 in concept gereed hebben.

Regulering

Proces waarbij de overheid de hoogte vaststelt van de tarieven die netbeheerders mogen vragen voor hun diensten.

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 besturingsystematiek 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 CO₂-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.

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

CO₂ en energie

Deze paragraaf geeft een gedetailleerd overzicht van het energiegebruik en de CO₂-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 #	2019	2018	2017
Gasgebruik gebouwen	920.703 m ³	1.386.649 m ³ ¹	915.619 m ³
Brandstof wagenpark			
Benzine	1.549.087 Liter	1.360.318 Liter	1.248.224 Liter
Diesel	3.946.833 Liter	4.392.424 Liter	4.360.044 Liter
LPG	10.163 Liter	10.186 Liter	9.659 Liter
Elektriciteit ²	0 kWh	0 kWh	204.555 kWh
Elektriciteitsgebruik gebouwen	9.345.740 kWh	9.779.593 kWh	9.818.143 kWh

1 Door toevoeging van technische locaties is het totale aardgasverbruik van gebouwen per saldo gestegen.

2 Het elektriciteitsverbruik voor ons wagenpark is administratief onderdeel van de cijfers voor onze bedrijfsgebouwen.

Energieconsumptie GJ	2019	2018	2017	Conversiefactor
Gas- en warmtegebruik gebouwen	32.384 GJ	48.768 GJ	34.258 GJ	35,17 officiële energetische waarde aardgas Slochteren
Elektriciteitsgebruik gebouwen	33.645 GJ	35.207 GJ	35.345 GJ	conversiefactor 3,6, omrekenfactor SI
Totaal energiegebruik gebouwen	66.029 GJ	83.975 GJ	69.603 GJ	
Energieconsumptie mobiliteit				Conversiefactor
Benzine	50.190 GJ	44.074 GJ	40.442 GJ	conversiefactor 32,4
Diesel	41.297 GJ	157.249 GJ	156.091 GJ	conversiefactor 35,8
LPG	264 GJ	265 GJ	251 GJ	conversiefactor 26
Elektriciteit	0 GJ	0 GJ	736 GJ	conversiefactor 3,6
Totaal energiegebruik mobiliteit	191.751 GJ	201.588 GJ	197.520 GJ	
Totaal energiegebruik	257.780 GJ	285.563 GJ	267.123 GJ	

CO₂-uitstoot en voetafdruk

Voor weergave in het verslag wordt een sectoruniforme scope toepassing gehanteerd. Deze wijkt af van de het GHG-protocol.

De waarden in CO₂ equivalenten volgens het GHG-protocol zijn in deze tabel opgenomen.

	2019	2018
Scope 1		
Gasverbruik gebouwen	1.740	2.621
Lekverlies Aardgasnetwerk	50.113	48.021
Lease- & dienstauto's	17.011	17.933
SF ₆ -emissies:	1.831	1.255
Totaal	70.695	69.830
Scope 2		
Elektriciteit gebouwen	3.729	4.327
Netverlies elektriciteit technisch	278.930	274.740
Netverlies elektriciteit administratief	125.093	121.272
Totaal	407.752	400.339
Scope 3		
Woon-werkverkeer, dienstreizen, vliegverkeer	4.448	4.504
Totaal	4.448	4.504
Totaal		
Totaal voetafdruk	482.895	474.673
Vergroening	-218.858	-186.777
Totaal inclusief vergroening	264.037	287.896

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 CO₂-uitstoot.

Bij totstandkoming van de CO₂-voetafdruk en het energiegebruik wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. Sinds 2016 wordt de CO₂-emissiefactor voor het netverlies berekend op basis van de inkoop van het netverlies bij onze leveranciers. Voor het jaarverslag 2019 zijn de stroometiketten van 2018 gehanteerd. Dit leidt tot een waarde van de CO₂-coëfficiënt van 0,27973 kg CO₂/kWh. Dit is inclusief een correctie van 2% voor tank-to-wheel. Ruim 85% van de CO₂-footprint wordt veroorzaakt door netverlies E, dat getal is berekend met 0,27973.

Ongeveer 9% van de CO₂-footprint wordt veroorzaakt door lekverlies G, gebaseerd op het aantal leiding dat in het netwerk van Alliander ligt. De gietijzeren leidingen hebben hierbij een hoger lekverlies (323 m³ per kilometer) en daarmee een hogere uitstoot dan de reguliere leidingen (58,55 m³ per kilometer). De CO₂-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:

	2019	2018	2017
Energietransport			
Electriciteitstransport	28.548 GWh	29.858 GWh	29.960 GWh
Gastransport	5.860 miljoen m ³	6.090 miljoen m ³	6.228 miljoen m ³

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.

	2019	2018	2017
Energieintensiteitsratio	133,6 GJ/Miljoen € (257.780/1.930)	148,2 GJ/Miljoen € (284.637/1.920)	157,4 GJ/Miljoen € (267.123/1.697)

* 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 m³ in het jaar 2019 was 41.432.055 m³. Dit gebeurde middels achttien groen gas-aansluitingen. 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 CH₄ en CO₂.
- 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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (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, rondetafelbijeenkomsten en de maatschappelijke verslaglegging 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 2019 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 bedrijfsonderdeel, 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.



Coverfoto: energietransitie in de Amsterdamse Houthaven

In de Houthaven in Amsterdam krijgt de overgang naar een duurzame energievoorziening concreet vorm. In deze klimaatneutrale nieuwbouwwijk wordt elektriciteit voor openbare verlichting, parkeermeters et cetera zo veel mogelijk opgewekt via zonnepanelen. Daarnaast komen er laadpalen voor elektrisch vervoer. De huizen in de Houthaven worden verwarmd via het warmtenet van de hoofdstad.

Februari 2020

Alliander N.V.

Bezoekadres: Utrechtseweg 68,
6812 AH Arnhem
Postadres: Postbus 50, 6920 AB Duiven
info@alliander.com
www.alliander.com

Uitgave Alliander N.V.