



Jaarverslag 2022

# In verbinding

allliander

# Inhoudsopgave

Ons verhaal over 2022	4
Over dit verslag	8
Het profiel van Alliander	11
Onze missie	16
Trends en ontwikkelingen	17
Onze strategie	19
Hoe wij waarde creëren	21
Doelstellingen en prestaties	22
De waarde die we creëren	25
Ons netwerk: hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten	26
Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie	39
Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving	53
Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen	58
Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement	67
Onze impact op de maatschappij	90
Dilemma's en leerpunten	99
Verklaring van de Raad van Bestuur	101
Corporate governance	102
Corporate governance	103
Risico's	111
Verslag van de Raad van Commissarissen	116
Personalia RvB	122
Personalia RvC	124
Remuneratierapport	126
Jaarrekening	129
Geconsolideerde jaarrekening	132
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	136
Enkelvoudige jaarrekening	182
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	184
Voorstel winstbestemming 2022	194
Gebeurtenissen na balansdatum	194
Dochterondernemingen en overige deelnemingen	195
Overige informatie	196
Winstbestemming	197
Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	198
Opinie van het stakeholderpanel	208
Materialiteitstoets	211
Interactie met stakeholders	221
TCFD index	225
SWOT	227
Belangrijkste criteria voor impact meten	228
Belangrijkste uitgangspunten en aannames voor impact meten en rapporteren	229
Vergelijkende cijfers voor impacts uit 2022 en 2021	231
Disclosures impactmeting	232
Connectiviteitstabel	233

---

Vijfjarenoverzicht	236
Begrippen en afkortingen	237
Overige niet-financiële informatie	242

# Ons verhaal over 2022



# Ons verhaal over 2022

## In verbinding

De verbinding die wij als netwerkbedrijf hebben met de maatschappij werd in 2022 zichtbaarder dan ooit. De oorlog in Oekraïne had dit jaar grote invloed op de bereikbaarheid en betaalbaarheid van energie. Door de hoge onzekerheid over de gaslevering vanuit Rusland steeg de gasprijs en daarmee de elektriciteitsprijs ongekend hard. Wereldwijd werden de leveringsproblemen vergroot door verstoorde supply chains, met materiaaltekorten tot gevolg. Maar ook klimaatverandering drukte een zware stempel. Aanhoudende hitte en droogte in Europa leidden tot teruglopende energieproductie. Deze ontwikkelingen hadden grote impact op de energievoorziening van consumenten, bedrijven en publieke organisaties en daarmee op ons werk. De vanzelfsprekendheid van energie heeft de afgelopen decennia niet eerder zo onder druk gestaan.

Het leidt bij onze klanten tot een nog grotere wens om te verduurzamen. In de afgelopen jaren zagen we de vraag naar capaciteit op het elektriciteitsnet als gevolg van de energietransitie al explosief groeien. Dit jaar nam dit alleen maar toe. Er is veel vraag naar grote batterijen en industriële e-boilers. Consumenten kiezen steeds vaker voor isolatie, zonnepanelen en warmtepompen om de energierekening te verlagen. Klanten willen in rap tempo overschakelen naar duurzame energie en dat zorgt voor een enorme vermogensvraag. Energie staat op ieders netvlies.

### We investeerden in 2022 € 1.228 miljoen

In 2022 investeerden we in totaal € 1.228 miljoen, waarvan het merendeel in uitbreiding en versterking van het elektriciteitsnet. We wisten daarmee opnieuw een groter werkpakket te realiseren dan voorgaande jaren. We legden in één jaar tijd 2.457 kilometer (2021: 2.271) aan elektriciteitskabels en gasleidingen aan (+8%).

### Veiligheid in ons werk is een absolute randvoorwaarde

Begin september was er op de hoogspanningslijn Lelystad kortsluiting, waardoor brand ontstond en de geleiders gingen hangen. Ruim 300.000 klanten zaten zonder stroom. Gelukkig raakte niemand gewond, maar het incident had veel impact op collega's en omwonenden. Voor onze veiligheid én die van onze klanten zorgen we ervoor dat we leren van wat er in Flevoland is gebeurd. Het is onze verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat iedereen elke dag weer veilig thuiskomt. We hebben daarin een aantal belangrijke stappen gezet, met als basis een heldere Visie op Veiligheid die beschrijft hoe we (sociale) veiligheid verder verbeteren binnen de organisatie. Eind 2022 behaalden we trede 3 op de Veiligheidsladder voor de gehele organisatie. Er waren meer ongevallen (2022: 88, waarvan twee met ernstig letsel) dan voorgaand jaar (2021: 69).

Een veilige werkomgeving gaat ook om sociale veiligheid. Wij streven naar een veilige werkomgeving waarin iedereen zich gesteund en op zijn gemak voelt; een actueel en relevant thema dit jaar. Uit de Centrale Medewerkers Barometer van 2022 blijkt dat we hoog scoren op sociale veiligheid, maar dat er helaas teams en afdelingen zijn waar de sociale veiligheid en het leiderschap een punt van aandacht is. Met verschillende initiatieven, zoals het award winnende initiatief Met Andere Ogen, stellen we medewerkers in staat om met elkaar te werken aan een inclusieve organisatie.

### De energietransitie is een technische en een sociale verandering

Ondanks de forse uitbreiding van onze netten konden we in 2022 niet alle ambities en wensen van onze klanten direct waarmaken. Op steeds meer plaatsen werd de maximale capaciteit van het net bereikt, waardoor uitbreidings- of verduurzamingsplannen in de knel kwamen. Dat raakt ons. We begrijpen dat we daarmee onze klanten teleurstellen en we vinden dat ontzettend vervelend. De vraag naar elektriciteit stijgt nog altijd harder dan het tempo waarin wij het net kunnen verzwaren of uitbreiden.

In het jaar 2022 is nog prominenter duidelijk geworden dat de energietransitie niet alleen een technische verandering is. Maar ook een sociale verandering; een proces vol wederzijdse afhankelijkheden tussen alle factoren en spelers in het energiesysteem. Soms is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Voor een echte versnelling van onze realisatiekracht is het belangrijk dat alle rollen en schakels in het systeem hun bakens verzetten. Bijvoorbeeld op het gebied van ruimte. Met de versnelling van de verduurzaming in Nederland groeit het besef dat de benodigde infrastructuur niet altijd te maken is. Zo zien we bijvoorbeeld dat bij nieuwe gebiedsontwikkelingen in bestaande wijken en industriegebieden extra ruimte nodig is voor onze onderstations, transformatorhuisjes en kabels, waar deze ruimte niet vanzelfsprekend beschikbaar is. We zijn continu in gesprek met gemeenten om te kijken waar de ondergrondse en bovengrondse infrastructuur ingepast kan worden. Waar nieuwe woningen gepland staan en wat de uitbreidingsplannen zijn van bedrijven. Dit noemen wij energieplanologie en hier werken we hard aan om zowel landelijk als regionaal te waarborgen dat wat ontwikkeld dient te worden, ook ruimtelijk kan en past. Door hier vroegtijdig samen naar te kijken, kunnen we op tijd materialen en mensen organiseren. Daarbij helpt het ons enorm als gemeenten de benodigde infrastructuur al gelijk vanaf het begin meenemen in hun plannen en hierin zelf heldere keuzes maken.

## We werken met onze klanten en stakeholders aan de noodzakelijke flexibilisering van het energiesysteem

Door het toenemende aandeel zon- en windenergie verandert het energiesysteem in rap tempo van een vraaggestuurd naar een aanbodgestuurd systeem. Ook wordt energie steeds decentraler duurzaam geproduceerd én gebruikt. Dit betekent dat er op sommige momenten energieoverschotten en op andere momenten juist energietekorten ontstaan. Het systeem zal hierop ontworpen moeten worden. In 2022 werkten we samen met de markt verder aan een flexibeler energiesysteem, waarbij enerzijds klanten onderzoeken hoe zij hun energievraag kunnen afstemmen op het aanbod, bijvoorbeeld met opslag of buffering, én anderzijds hoe wij dit als netbeheerder kunnen faciliteren. Zo hebben wij versneld non-firm contracten ontwikkeld, waarmee onze klanten in staat worden gesteld om meer energie te gebruiken op momenten dat het minder druk is op het net. We pasten voor het eerst congestiemanagement toe conform de nieuwe regelgeving in Leeuwarden, waardoor meer klanten toegelaten konden worden op het net. En op het Schiphol Trade Park stelden we onze klanten in staat om onderling hun energiegebruik op elkaar af te stemmen, waardoor de totale capaciteit beter benut wordt. Deze en andere voorbeelden laten zien dat het flexibele systeem kan werken én vraagt om opschaling. Dat is de volgende stap, samen met klanten en marktpartijen.

## Ook het arbeidsmarkt vraagstuk vraagt om verbinding met de verschillende partijen in onze sector

In een steeds krappere technische arbeidsmarkt zijn wij er in 2022 in geslaagd om meer technici aan ons te binden: in totaal hebben we 387 technici aangenomen. Om richting te geven aan onze ambities voor de arbeidsmarkt en het onderwijsveld ontwikkelden we de Visie Arbeidsmarkt & Scholing. In augustus 2022 ging de '100 goede redenen campagne' voor technische doelgroepen van start om de instroom van nieuw personeel te vergroten. Daarnaast konden medewerkers in 2022 zelf nieuwe technici en IT'ers aandragen via het interne aanbrengprogramma. Om technici sneller op te leiden, introduceerden we een vernieuwd opleidingsprogramma 'Gericht Opleiden' voor monteurs, uitvoerders en technici en openden we in de zomer een uniek opleidingscentrum in het elektriciteitsverdeelstation Anklaar.

Vanuit de Visie Arbeidsmarkt & Scholing zijn we gestart met het intensiveren van de samenwerkingen met het mbo, het hbo en de universiteiten en we waren actief betrokken bij de totstandkoming van het landelijke Aanvalsplan Techniek. Een initiatief van werkgeversvereniging WENB, ondernemersorganisatie FME, Bouwend Nederland, Techniek Nederland, MetaalUnie en werkgeversorganisatie VNO-NCW. Hierin is een breed pakket van maatregelen uitgewerkt om meer mensen te interesseren en te werven voor een baan in de techniek, het technisch onderwijs te versterken, nieuwe doelgroepen aan te trekken, technische arbeidsmigratie te bevorderen en de arbeidsproductiviteit te vergroten met behulp van innovaties. Bijvoorbeeld met inzet van het Arbeidsmatchplatform: een digitaal platform dat gezamenlijke werving op nationaal niveau faciliteert, op basis van competenties en skills.

## Financiering

Het is duidelijk dat we in verbinding met alle partijen in het energiesysteem komen tot nieuwe oplossingen en perspectieven. Als we een vervelende boodschap hebben of niet direct aan de vraag kunnen voldoen, is het belangrijk om in verbinding te blijven met elkaar. Zoals op het moment dat onze tarieven stegen door de verhoging van onze inkooprijzen. Omdat we ons realiseerden dat dit voor veel klanten een grote impact heeft, hebben we hen hierover eerder dan gebruikelijk geïnformeerd.

We zijn in overleg met onze toezichthouder de ACM over de geplande én benodigde aanpassingen van wet- en regelgeving. En met het Rijk over de financiering van de energietransitie, omdat uitbreiding en verzwaring van met name onze elektriciteitsnetten de komende jaren om miljardeninvesteringen vragen. Samen met Stedin en Enexis en onze aandeelhouders zijn we sinds de zomer van 2021 in gesprek met de Ministeries van Financiën en Klimaat en Energie over een mogelijke toekomstige rol van het Rijk in het versterken van de kapitaalbehoefte van de regionale netbeheerders. Dit leidde in november tot een Afsprakenkader waarin is vastgelegd onder welke voorwaarden een kapitaalstorting en daarmee staatsdeelname van het Rijk in de regionale netwerkbedrijven mogelijk is.

## In verbinding

Het energiesysteem van de toekomst bouwen we voor iedereen, in verbinding mét iedereen. Met onze ketenpartners en met alle ruim 7.700 collega's bij Alliander. Samen werken we hard aan veranderingen in processen en cultuur op weg naar meer slagkracht en wendbaarheid om aan onze maatschappelijke opgave te voldoen. In een jaar vol uitdagingen en veranderingen konden we altijd rekenen op ieders vakmanschap en energie, vanuit de intrinsieke motivatie en enorme betrokkenheid die kenmerkend is voor onze collega's. Samen zorgen we ervoor dat het licht brandt, de huizen warm zijn en de bedrijven draaien. Daar zijn we trots op en daar danken we al onze collega's hartelijk voor.

## Raad van Bestuur Alliander, 6 maart 2023



Vlnr: Maarten Otto (CEO), Marlies Visser (COO), Walter Bien (CFO), Daan Schut (CTO)

# Over dit verslag

Met het Alliander jaarverslag kijken we terug op onze activiteiten en resultaten in 2022. Uitgangspunten voor onze geïntegreerde verslaggeving zijn onze waarde voor de samenleving, de dialoog met onze stakeholders over materiële thema's en transparantie. Het jaarverslag is gepubliceerd op 9 maart 2023.

## Langetermijnwaardecreatie als basis

Ons waardecreatiemodel vormt de leidraad van dit jaarverslag en maakt duidelijk hoe we omgaan met onze kapitalen en wat dat de maatschappij oplevert. We gaan eerst in op onze rol in de energievoorziening en onze missie. We geven een overzicht van trends en ontwikkelingen die op onze organisatie van invloed zijn en laten zien hoe die doorwerken in onze strategie. Daarna rapporteren wij over onze activiteiten en de waarde die wij op de lange termijn creëren:

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

In het laatste deel van het bestuursverslag geven we inzicht in de effecten van ons werk op de maatschappij (impacts) en in onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Verder geven we uitleg over onze governance.

## Stakeholderdialoog

Dankzij de doorlopende dialoog met onze stakeholders houden we zicht op trends in de samenleving en op de verwachtingen die stakeholders van ons hebben. We hebben hierdoor de mogelijkheid om samen op te trekken zodat de energietransitie op tijd slaagt en de energievoorziening betaalbaar blijft. Net als voorgaande jaren heeft een stakeholderpanel het verslag al in een vroeg stadium meegelezen. Op 19 december 2022 hebben de leden hun bevindingen met ons gedeeld, waarop wij de structuur en inhoud van het verslag hebben aangescherpt.

## Materiële thema's

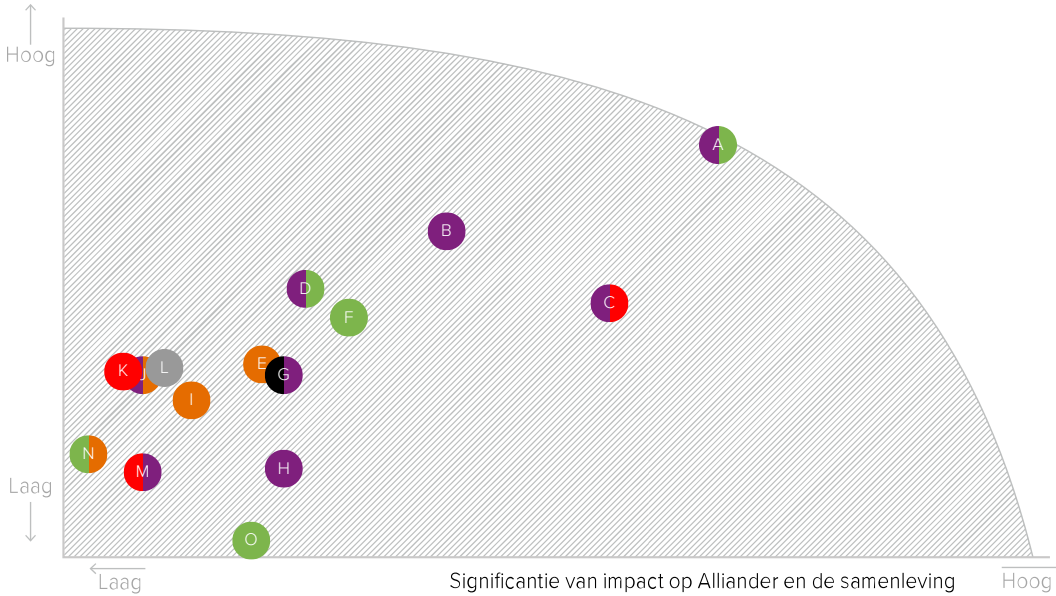
In 2022 hebben we de materialiteitsanalyse herijkt aan GRI Standards. Op basis van deskresearch en de materialiteitsanalyse die we in 2021 hebben uitgevoerd hebben we een shortlist van thema's opgesteld. Die zijn gevalideerd aan de hand van internationale standaarden, peer- en ketenanalyses en ons eigen risicoraamwerk. Op een aantal thema's zien we belangrijke verschuivingen in de impactbeoordeling, zoals bij Realisatie werkpakket, Samenwerken aan innovatieve oplossingen en Toegang tot betaalbare energie. Het thema Overige milieuthema's is nieuw in de top vijftien. Deze aanpassingen hebben geen directe gevolgen voor de inhoud van het verslag, omdat deze onderwerpen er al deel van uitmaakten.

De volgorde van de thema's geeft aan in welke mate zij onder de aandacht zijn gekomen en daarmee de prioriteiten voor Alliander in 2022. Voor uitleg over de wijzigingen, de methodiek en de resultaten van de herijking verwijzen we naar de Materialiteitstoets.



## Materialiteitsgrafiek

Significantie van impact voor stakeholders



### De waarde die we creëren op de lange termijn

- Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten
- Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie
- Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving
- Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen
- Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement
- Impact op alle waarden op de lange termijn

- A Faciliteren van de energietransitie
- B Leveringsbetrouwbaarheid
- C Realisatie werkpakket
- D Samenwerken aan innovatieve oplossingen
- E Veilig werken en veilige infrastructuur
- F Klimaatverandering, energieverbruik en CO<sub>2</sub>
- G Toegang tot betaalbare energie
- H Datagedreven netbeheer
- I Dataveiligheid, privacy en cybersecurity
- J Tevreden klanten
- K Aantrekken en ontwikkelen van talent
- L Samenwerking en dialoog met stakeholders
- M Verandervermogen organisatie
- N Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten
- O Overige milieuthema's: Circulaire bedrijfsvoering

## Geïntegreerd verslag

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

- International Financial Reporting Standards
- Nederlandse Corporate Governance Code 2016
- GRI Universal Standards 2021-rapportagerichtlijnen. In het online verslag is de GRI Content Index opgenomen.
- Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties
- EU Directive on disclosure of non-financial information and diversity
- EU Taxonomy Regulation en afgeleide regelgeving
- International Integrated Reporting Council IIRC
- TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)
- Boek 2 BW Titel 9 en Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving

## Consolidatie

Voor financiële informatie geldt een volledige consolidatie ongeacht materialiteit. Voor de maatschappelijke informatie zijn de data van Alliander en de belangrijkste dochterondernemingen geconsolideerd. De meest materiële onderwerpen voor onze stakeholders hebben primair betrekking op de activiteiten van deze bedrijven. Verder hebben we informatie verwerkt vanuit overige bedrijfsactiviteiten van Alliander als zij van materieel belang zijn. Aanvullende duiding over reikwijdte en scope wordt zo nodig in voetnoten bij de informatie in het verslag vermeld. Waar dit niet van toepassing is, vermelden we dit nadrukkelijk.

Zowel in de financiële als in de maatschappelijke verslaggeving wordt zowel in het geval van acquisities als in het geval van desinvesteringen rekening gehouden met het moment van acquireren of desinvesteren. Met betrekking tot de informatie in dit verslag (financieel en niet-financieel) worden alle gegevens meegenomen vanaf acquisitiedatum en tot op de datum van desinvestering, tenzij anders vermeld.

Het besluit 'Bekendmaking niet-financiële informatie' en het besluit 'Bekendmaking diversiteitsbeleid' passen bij de intrinsieke waarde van Alliander om informatie te verstrekken over een aantal niet-financiële onderwerpen en diversiteit. We rapporteren in overeenstemming met deze besluiten. 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 Nederlandse Corporate Governance Code 2016 en de mondiale duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's). Met ons jaarverslag over 2021 zijn we in de top drie geëindigd van de Henri Sijthoff Prijs van het Financieele Dagblad.

## Uitnodiging aan stakeholders en lezers

Alliander gaat graag met stakeholders in gesprek over de energietransitie en de omschakeling naar een nieuw energiesysteem. Lezers van het verslag die willen meepraten over de energietransitie of vragen, opmerkingen en tips hebben, nodigen wij van harte uit om contact met ons op te nemen via [communicatie@alliander.com](mailto:communicatie@alliander.com).

# Het profiel van Alliander

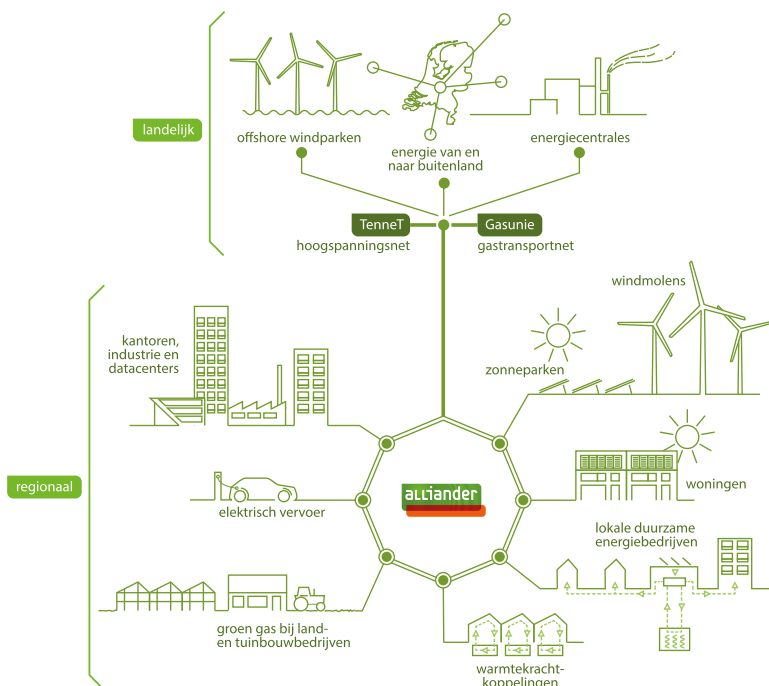


# Het profiel van Alliander



Alliander N.V. is een netwerkbedrijf dat bestaat uit een groep bedrijven met in totaal circa 7.700 medewerkers (7.300 fte) inclusief inhuur. De aandelen van Alliander N.V. worden gehouden door provincies en gemeenten. Alliander staat voor hoogwaardig beheer en vergaande kennis van het energienet. We investeren in de ontwikkeling van de energienetwerken en verkennen en realiseren innovatieve oplossingen. Met onze partners en aandeelhouders overleggen we over toekomstplannen en dragen we oplossingen aan voor complexe vraagstukken op het gebied van de energietransitie. Duurzaamheid speelt een belangrijke rol in de keuzes die wij maken.

## Onze rol in het energiesysteem



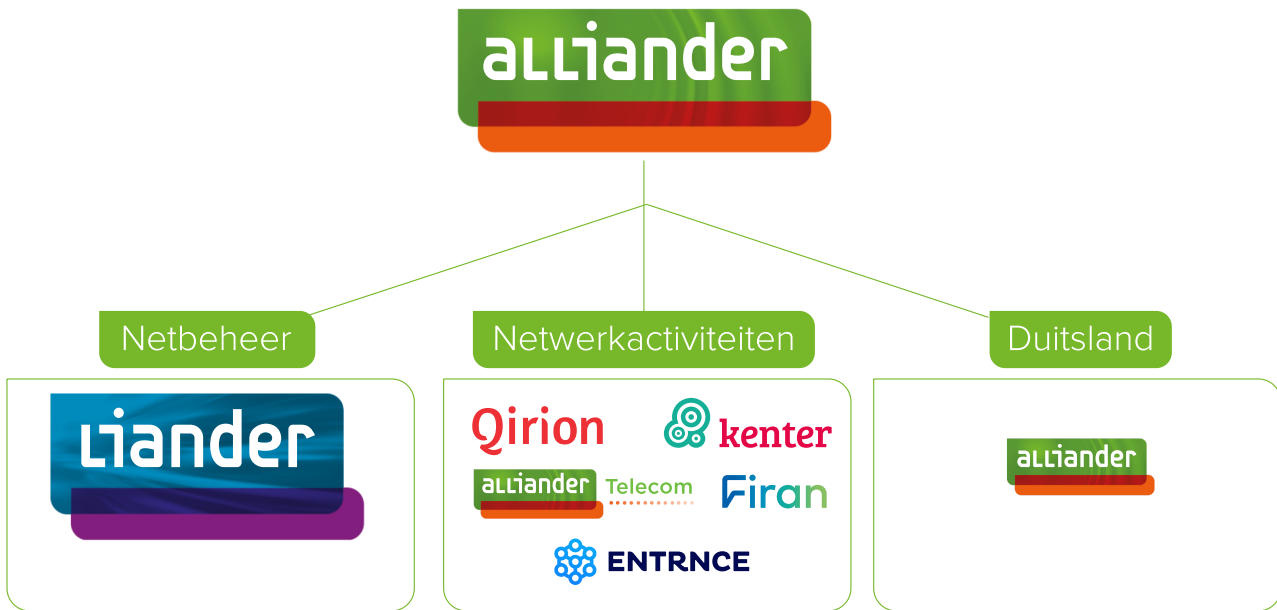
Wij distribueren energie met de hoogst mogelijke veiligheid en continuïteit. We willen ervoor zorgen dat onze klanten hier 24 uur per dag, 7 dagen in de week over kunnen beschikken. Liander is de netbeheerder die de wettelijke taak heeft de gas- en elektriciteitsnetwerken te beheren en te ontwikkelen. We staan dag en nacht klaar om storingen te verhelpen. Energie die wij distribueren komt onder meer uit energiecentrales, windparken, zonneparken en uit het buitenland. Ook leveren steeds meer consumenten en bedrijven duurzame energie die ze zelf produceren, terug aan onze energienetten. Hierdoor ontstaat een wisselwerking en verwevenheid tussen vraag en aanbod van energie.

Alliander en haar dochterondernemingen werken samen met veel partijen in de energiesector en organisaties die willen innoveren op het gebied van energie. We maken de lokale uitwisseling van energie mogelijk en werken samen met overheden rondom vraagstukken over de warmtetransitie.

Als medeontwerper geven wij gemeenten, provincies en bedrijven inzichten die helpen bij de langjarige ontwikkeling van het energiesysteem. Wij laten de mogelijkheden van het energienet zien en geven inzicht in de maatschappelijke kosten die keuzes met zich meebrengen. Daarnaast helpen we organisaties met datadiensten en werken we samen aan de ontwikkeling van de vraag- en aanbodgestuurde flexibele energiemarkt.

Met de onderdelen van ons netwerkbedrijf faciliteren we markten met producten en diensten die bijdragen aan een toekomstbestendig energienet. We bouwen en onderhouden de infrastructuur en faciliteren vraag en aanbod van energie. We maken inzichtelijk wie, wanneer, waar en in welke hoeveelheid energie produceert of verbruikt.

## Hoe we georganiseerd zijn



### Liander

Liander heeft de wettelijke taak om de energievoorziening in ons verzorgingsgebied betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. Liander staat 24/7 klaar om storingen te verhelpen en ontwikkelt, ontwerpt en beheert het energienet. Ook deelt Liander kennis en kunde met klanten en overheden om zo samen te werken aan het best passende energienet voor iedereen in het gereguleerde domein.

### Qirion

Qirion is de realisatieketen voor het integrale transportdomein van het hoogspanningsnetwerk van Liander en TenneT in met name het verzorgingsgebied van Liander. Qirion ontwerpt, bouwt en onderhoudt energienetten.

### Kenter

Kenter levert innovatieve oplossingen voor energiemeting en energiemangement. Kenter plaatst onder meer meters, levert meetdata en geeft inzicht in energieverbruik met online (verbruiks)analyses. Kenter is daarnaast verantwoordelijk voor de verkoop, realisatie en het beheer van middenspanningsinstallaties in het vrije domein. Om de potentie van Kenter en haar medewerkers optimaal te kunnen benutten voor de energietransitie heeft Alliander in 2022 aangekondigd voor Kenter op zoek te gaan naar een andere eigenaar.

### Firan

Firan ontwerpt, realiseert en beheert toekomstbestendige energie-infrastructuren voor warmte, koude, stoom, duurzame gassen, zonnestroom, windenergie en CO<sub>2</sub>. Samen met gemeenten, projectontwikkelaars, woningcoöperaties, energieproducenten en andere partners werkt Firan aan slimme energie-oplossingen voor gebouwen, gebieden en gemeenten.

### Telecomcluster Alliander

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.

### ENTRNCE

ENTRNCE faciliteert de huidige en toekomstige, decentrale energiemarkten. Daarin spelen energiegemeenschappen, aggregators, actieve afnemers (prosumers) en innovatieve energiedienstverleners de hoofdrol. ENTRNCE maakt voor deze partijen directe energie-uitwisseling mogelijk tussen opwekkers en verbruikers (peer2peer) met daarnaast volledige transparantie over de oorsprong en bestemming van energie. Daarmee bieden we decentrale markten keuzevrijheid en verlagen we toetredingsdrempels tot de energiemarkt.

### Netbeheer Duitsland

Alliander AG beheert enkele kleinschalige elektriciteits- en gasnetten in Duitsland.

## 2022 in cijfers

### Aantal klantaansluitingen

**5,9** miljoen

5,8 miljoen in 2021



### Lost Time Injury Frequency (LTIF)

**1,7**

2,6 in 2021



### Aantal medewerkers inclusief inhuur

**7.369** fte

7.044 fte in 2021



### Uitvalduur elektriciteit

**21,3** minuten

20,9 minuten in 2021



### Uitvalduur gas

**59** seconden

44 seconden in 2021



### Netto CO<sub>2</sub>-uitstoot

**116** kton

167 kton in 2021<sup>1</sup>



### Netto-omzet

**2,2** € miljard

2,1 € miljard in 2021



### Investerings in materiële vaste activa

**1.228** € miljoen

1.014 € miljoen in 2021



### Balanstotaal

**10,7** € miljard

10,2 € miljard in 2021



### Resultaat na belasting

**198** € miljoen

242 € miljoen in 2021



### Vrije kasstroom

**-603** € miljoen

25 € miljoen in 2021



### FFO/nettoschuldpositie

**19,2** %

25,8 % in 2021



<sup>1</sup> Het resultaat van de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot voor 2021 is herkend volgens de meest recente emissiefactoren (2021).

## Het werkgebied van Liander



### Omvang netwerk elektriciteit

**95.000** km

93.000 km in 2021

### Omvang netwerk gas

**42.000** km

42.000 km in 2021

# Onze missie

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

## Hoe we verschil maken voor klanten

Via onze kabels en leidingen ontvangen ruim drie miljoen Nederlandse huishoudens en bedrijven elektriciteit, gas en warmte. We beheren bijna 95.000 km elektriciteitsnet en 42.000 km gasnet en zijn er trots op dat onze netten tot de betrouwbaarste ter wereld behoren. Onze collega's zetten zich dag en nacht in voor:

### **Betrouwbaarheid**

Wij distribueren energie met de hoogst mogelijke veiligheid en continuïteit en zorgen ervoor dat klanten hier 24 uur per dag, 7 dagen in de week over kunnen beschikken. Daarom werken we veilig en proberen we geplande en ongeplande energie-onderbrekingen zoveel mogelijk te voorkomen.

### **Betaalbaarheid**

Wij werken iedere dag aan de effectiviteit en efficiëntie van onze activiteiten om de kosten voor onze klanten zo laag mogelijk te houden.

### **Bereikbaarheid**

Wij maken het mogelijk dat klanten hun eigen leverancier en dienstenaanbieders kunnen kiezen en energie kunnen terugleveren. En wij helpen klanten bij het overschakelen naar duurzame vormen van energie.



# Trends en ontwikkelingen

Het jaar 2022 kenmerkte zich door grote mondiale ontwikkelingen die diep ingrijpen in de maatschappij, de energietransitie en het energiesysteem. Dit betekent daarmee dat er impact is op het werk waarvoor wij als Alliander staan opgesteld. Een goed begrip van welke factoren invloed hebben op ons werk, zowel op de korte als langere termijn, is van groot belang. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste trends en ontwikkelingen waar we als Alliander op anticiperen en op grond waarvan we onze strategie, zoals kort toegelicht in het volgende hoofdstuk, hebben aangescherpt.

## Trend 1: De mondiale energiemarkt is onvoorspelbaarder geworden

De geopolitieke situatie is door de Russische inval in Oekraïne sterk veranderd. Rusland, een grote exporteur van gas, draaide de gaskraan steeds verder dicht. Ook de onderbreking van de belangrijke gaspijpleidingen Nord Stream 1 en 2 was geregeld in het nieuws. Voldoende gasvoorraden waren niet langer vanzelfsprekend. Daarom is in de zomer een vroegtijdige waarschuwing gedaan voor een gascrisis in Nederland.

De gasprijs en daarmee de elektriciteitsprijs is door de situatie in Oekraïne ongekend hard gestegen. Daarnaast zagen we dat het aanbod van elektriciteit in Europa deze zomer niet van de reguliere producenten kwam, omdat er op verscheidene plekken problemen waren met kerncentrales. Hierdoor stegen de elektriciteitsprijzen nog verder.

Die gevolgen waren in Nederland duidelijk merkbaar. In 2022 dreigden ruim 1 miljoen huishoudens in de financiële problemen te komen door de snel stijgende energieprijzen. Het kabinet heeft daarom in de maanden november en december een energiekorting verstrekt en gewerkt aan een prijsplafond vanaf 1 januari 2023. Huishoudens en andere kleinverbruikers betalen dan een maximumprijs tot een bepaalde hoeveelheid energie, waardoor de energierekening in de meeste gevallen lager uitvalt.

Door deze ontwikkelingen is in Nederland een tweeledig beeld ontstaan: aan de ene kant is er een sterk toegenomen kans op energiearmoede, aan de andere kant grijpen mensen de ontwikkelingen aan om volop te investeren in de verduurzaming van hun huis of bedrijf, zoals beschreven in trend 2, en om bewuster met energie om te gaan.

## Trend 2: Explosieve toename in de vraag naar elektriciteit

De verduurzaming van Nederland leidt tot verdere elektrificatie van vraag en aanbod van energie en daarmee tot een grotere vraag naar netcapaciteit en nieuwe aansluitingen. Nederland is sterk gestegen op de Europese ranglijsten wat betreft opwek van duurzame energie. Door de sterk gestegen energieprijzen en door beperkte beschikbaarheid van alternatieven, zoals waterstof, groengas en warmtenetten, heeft er afgelopen jaar een extra versnelling van elektrificatie plaatsgevonden.

### Grote toename van industriële e-boilers en grote batterijen

We zien dat interesse van de industrie in e-boilers toeneemt. Tegelijkertijd zijn er bedrijven die liever op duurzame gassen willen opereren. We zien hier het dilemma ontstaan dat timing van overschakelen door bedrijven verschilt en gewenste alternatieven nog niet beschikbaar zijn. De impact hiervan werd afgelopen jaar meer zichtbaar en extra geïllustreerd door de congestieproblemen in Limburg, waar in korte tijd meer dan 1 GW aan batterijvermogen werd aangevraagd. Inmiddels is deze trend in het hele land zichtbaar, waardoor de hoogspannings- en middenspanningsnetten snel verder vollopen. Het is een van de belangrijke vraagstukken de komende jaren: hoe organiseren we dat infrastructuur en verduurzaming zo in de pas lopen dat klimaatdoelen gehaald kunnen worden.

Ondanks de grote toename van vermogensvraag is de inzet van batterijen een positieve ontwikkeling. Batterijen zijn een belangrijke bron van flexibiliteit in het energiesysteem. Hiermee kunnen zij, in theorie, ook bijdragen aan het oplossen van netcongestie. In de praktijk zien we juist dat grootschalige batterijen op veel plaatsen leiden tot juist extra congestie op het elektriciteitsnet. Wij zijn van mening dat batterijen het net niet onnodig extra moeten belasten. Dat betekent dat we voor batterijen oplossingen ontwikkelen die het net niet extra belasten of bij voorkeur zelfs ontlasten, dan wel dat we plekken zoeken voor batterijen waar nog meer dan voldoende ruimte is in het net.

### Aantal elektrische auto's groeit

Het aantal elektrische auto's groeit richting 2030 naar circa 1,6 miljoen. In 2022 maakte minister Jetten bekend versneld over te willen stappen op elektrisch vervoer, onder meer voor leaserijders. We zien nu al een enorme groei in het aantal laadpalen maar voor de benodigde laadinfrastructuur zijn de komende jaren enkele tienduizenden extra aansluitingen voor publieke laadpalen nodig. Niet alleen voor elektrische auto's, maar ook voor busvervoer, logistieke dienstverlening en scheepvaart. Op basis van scenarioanalyse verwachten we een extra vermogensvraag van circa 900 MW in 2030 op onze stations. Wij adviseren om slim laden in Nederland verplicht te stellen en bereiden ons daarop voor. In het programma [Flexpower3](#) hebben we een proef gedaan met flexibele laadsnelheid op openbare laadpunten voor elektrische auto's. De komende jaren schalen we dit verder op.

### Verduurzaming woningen zet door, met name door warmtepompen

Consumenten kiezen steeds vaker voor isolatie, zonnepanelen en warmtepompen als maatregelen om de energierekening te reduceren. We zien een sterk toegenomen interesse in warmtepompen bij consumenten. Van alle 1,3 miljoen warmtepompen in Nederland staat 70 procent bij woningen. In de afgelopen twee jaar is het aantal warmtepompen bij woningen steeds met ongeveer 50 procent toegenomen.

## Trend 3: Energietransitie onder druk door tekort aan personeel, ruimte en materialen

### Personeelstekort

Het aantal vacatures stijgt en de krapte op de arbeidsmarkt neemt fors toe. Het is een uitdaging voor organisaties in de energiesector om personeel te vinden voor al het werk aan de energietransitie. In de energiesector zijn de komende vier jaar ten minste 13.000 extra technici nodig, waarvan ruim 2.500 bij Alliander en haar aannemers en ketenpartners. Tegelijkertijd zijn er eveneens personeelstekorten in de woningbouwsector en de industrie. In totaal is er een geschat tekort van 60.000 technici in Nederland. Te weinig jongeren kiezen voor een technische opleiding en een baan in de techniek. De gevolgen daarvan zijn sectorbreed merkbaar.

Begin november 2022 hebben vijf technische sectoren in samenwerking met VNO-NCW en MKB Nederland een aanvalsplan gepresenteerd waardoor het enorme tekort aan technici scherp op de politieke en maatschappelijke agenda staat. In het plan wordt een breed pakket aan maatregelen voorgesteld op het gebied van instroom, opleiden en behouden van talent.

### Gebrek aan ruimte

Met de versnelling van de verduurzaming groeit het besef dat de benodigde infrastructuur niet altijd makkelijk in te passen is in de publieke ruimte. Energie gaat het komende decennium de ruimtelijke inrichting van Nederland mede bepalen. In Nederland is er bovengronds en ondergronds beperkt ruimte. Het maatschappelijk draagvlak voor grote infrastructurele projecten is gering. Daardoor is het nodig dat de benodigde ondergrondse en bovengrondse ruimte sneller en met meer zekerheid tot onze beschikking komt. Dit vergt onder meer versnelling van doorlooptijden van ruimtelijke procedures voor bouw en aanleg. Verder lopen momenteel enkele belangrijke projecten vertraging op als gevolg van de stikstofproblematiek en het komen te vervallen van de bouwrijfstelling.

### Materiaaltekort

De afgelopen jaren is door geopolitieke ontwikkelingen duidelijk geworden dat internationale toeleverketens kwetsbaar zijn voor interrupties. Door grondstofschaarste, lockdowns en opgelegde sancties zijn de beschikbaarheid en het transport van onder andere kabels, meters en transformatoren moeilijker geworden. Daarnaast zitten veel productielijnen momenteel aan hun maximale capaciteit. Verder is de verwachting dat op de lange termijn de wereldvoorraden van grondstoffen als iridium en kobalt een uitdaging vormen voor het realiseren van de wereldwijde klimaatdoelstellingen.

## De impact op Alliander

Voor Alliander zijn de gevolgen van bovengenoemde trends ingrijpend. De druk op het versnellen van de transitie naar duurzame opwek is door de ontwikkelingen verder vergroot. Er is verdere versnelling noodzakelijk in het aanpassen van de fysieke en digitale infrastructuur. Tegelijkertijd wordt de realisatie bemoeilijkt vanwege een toenemende schaarste zowel qua personeel, zoals technici en dataspecialisten, als van materialen en in publieke ruimte, zowel boven als onder de grond.

## Wat doet Alliander met deze trends en ontwikkelingen?

We zijn een maatschappelijke organisatie. Alles wat in de maatschappij speelt, heeft direct invloed op ons werk. De trends, ontwikkelingen en vraagstukken in de wereld hebben effect op onze strategie. Deze hebben we aangescherpt. Onze strategie beschrijft hoe we als bedrijf omgaan met de uitdagingen in het veranderende energiesysteem. De huidige versnelling zorgt ervoor dat de druk op de organisatie toeneemt en dat aansluittermijnen oplopen. Daarom zet de strategie van Alliander in op een meersporenaanpak zoals we toelichten in het volgende hoofdstuk.

# Onze strategie

Onze strategie bestaat uit vier pijlers en een fundament. Dat helpt ons om vandaag én in de toekomst invulling te kunnen blijven geven aan onze maatschappelijke missie. De strategische richting van Alliander wordt vanuit het voorgaande jaar gecontinueerd maar de specifieke invulling is verder aangescherpt om de versnelling die nodig is te bewerkstelligen en te anticiperen op de ontwikkelingen zoals beschreven in het vorige hoofdstuk.

## 1. Excellent netbeheer

Wij zijn een excellente, slagvaardige netbeheerder door te voldoen aan de wensen van onze klanten en andere belanghebbenden. In eerste instantie betreft dit het verder optimaliseren van de instandhouding van de bestaande netten en investeringen in de informatievoorziening richting de klanten.

Alliander intensiveert de samenwerking met haar klanten en stakeholders waaronder gemeenten om vroegtijdig te kunnen anticiperen op de plannen voor woningbouw, bedrijven en laadpalen. Dit met als doel zo vroegtijdig mogelijk te kunnen zorgen dat er voldoende vakmensen, materialen en fysieke ruimte is voor de uitbreidingen zowel boven als onder de grond.

Daarnaast wordt de opschaling van de productie versneld door vergaande standaardisatie en vereenvoudiging van processen middels onder andere digitalisering, met als gevolg dat meer kan worden gerealiseerd met dezelfde aantallen vakmensen. Daarbij wordt de samenwerking met de partners van Alliander verder ingezet en grote delen van het werk uitbesteed.

## 2. Klanten helpen bij het maken van keuzes

De komende jaren wordt schaarste op het elektriciteitsnet steeds groter. Daarom moeten we de capaciteit efficiënt benutten. We passen met name slimme oplossingen toe zoals congestiemanagement. Hiermee ontvangen klanten die systeemefficiënte keuzes maken een vergoeding (goed voor henzelf en goed voor energiesysteem). De ontwikkelingen vragen tevens op gebiedsoverstijgend niveau dat we met onze stakeholders meer regie voeren op het ontwerp van het energiesysteem. Hierin is Alliander een vertrouwde onafhankelijke partner voor de energiemarkt en een relevante partner in de energietransitie.

## 3. Investeren in open netten

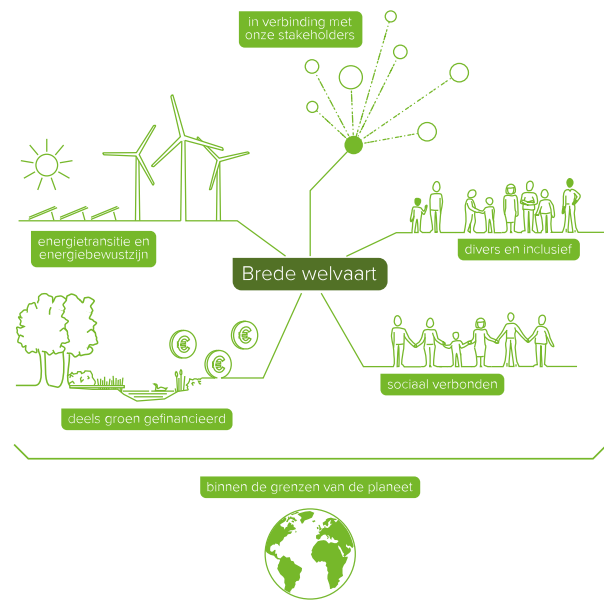
Een betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar energiesysteem bestaat in de duurzame toekomst uit meerdere energiedragers. In aanvulling op het netbeheer van elektriciteit en het huidige aardgas en groen gas acteert Alliander als infrabeheerder voor verschillende energiedragers inclusief warmte en voor duurzame gassen, onder meer door hergebruik van het bestaande gasnet. We beïnvloeden proactief strategisch regulatorische veranderingen en helpen daarmee de betaalbaarheid en betrouwbaarheid van het energienet te waarborgen. Dat betekent dat we zorgen voor balans in de energievoorziening en het regionale energiesysteem integraal ontwerpen. Hierbij werken we aan een energienet waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de verschillende energiedragers zodat de energievoorziening voor alle sectoren, momenten van de dag en over de seizoenen heen, betrouwbaar en betaalbaar functioneert.

## 4. Digitaliseren

We zorgen voor een radicale versnelling van de digitalisering van onze netten, onze werkprocessen en marktfacilitering door een waardegedreven digitaliseringsproces en betrouwbare en flexibele IT. Dat betekent dat we realtime inzicht hebben in het net en in staat zijn energiestromen te beïnvloeden, dat onze processen (op kantoor en in het veld) maximaal bijdragen aan de doelen van de organisatie, dat onze marktfaciliterende taak verder is doorontwikkeld en dat we bijdragen aan de digitalisering van de energiemarkt.

## Ons fundament

We zijn een slagvaardige, veilige, kostenbewuste, duurzame en inclusieve organisatie. Dat betekent dat we zorgen voor 'iedereen veilig thuis'. En dat we sturen op het sterk verhogen van productie samen met onze partners, waarbij we tegelijkertijd onze kostenefficiëntie verder verbeteren. Vanuit effectieve besluitvorming creëren we focus, anticiperen we proactief op de ontwikkelingen om ons heen en sturen we actief op realisatie van onze doelen. Daarbij integreren we het 'brede-welvaartsdenken' in onze besluitvorming en bevorderen circulair netbeheer. Als werkgever investeren we in toekomstgerichte kennis, de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en het hebben van een inclusieve werkomgeving.

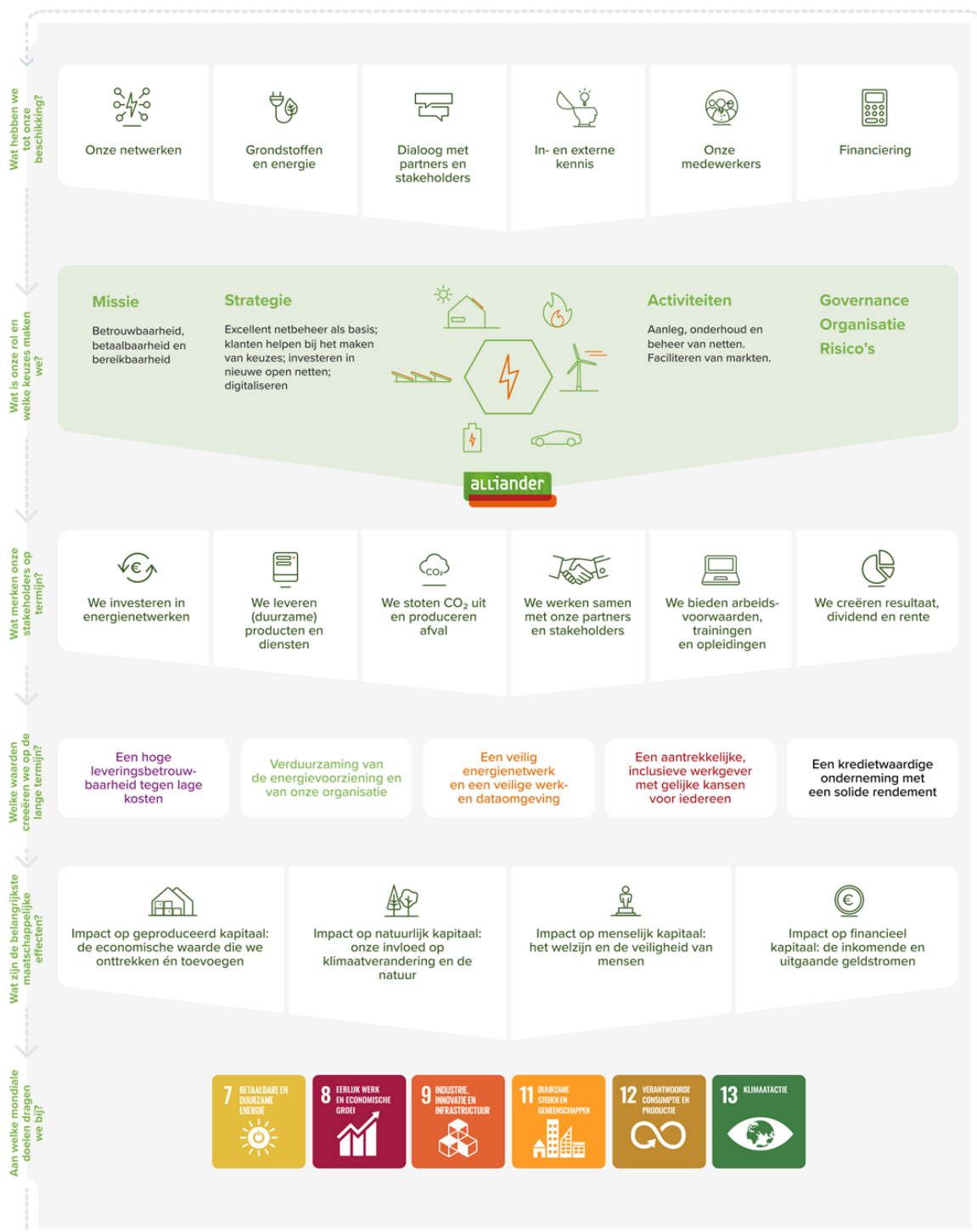


# Hoe wij waarde creëren

Alliander wil waarde creëren voor stakeholders en voor de samenleving van vandaag en morgen. Dat doen we met ons dagelijkse werk, innovatie en investeringen. We zetten de bronnen die ons ter beschikking staan zo efficiënt mogelijk in. We richten ons daarbij op een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage. Die bijdrage staat in ons waardecreatiemodel. Dit model maakt duidelijk welke kapitalen we benutten, hoe we daarmee omgaan, hoe we er waarde aan toevoegen en wat dat de maatschappij oplevert.

## Waardecreatiemodel

Het model hieronder is interactief wanneer u het op onze jaarverslag-website bekijkt. Door daar te klikken op een element, wordt de betreffende paragraaf of het hoofdstuk geopend. Voor een overzicht van alle SDG's verwijzen we naar de website van [SDG Nederland](https://www.sdg.nl).



# Doelstellingen en prestaties



## Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Doelstelling 2022	Resultaat 2022	Doelstelling 2023	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>6</sup>
Klantgemak:  de gemeten NES score is hoger dan 48% (consumenten) en 40% (zakelijke markt). Uitvalduur elektriciteit:  maximaal 23 minuten. Herhaalstoringen:  maximaal 17 unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen.	Klantgemak:  Consument: 49% Zakelijk: 34% Uitvalduur:  21,3 <sup>1</sup> minuten Herhaalstoringen:  28	Klantgemak:  de gemeten NES score is hoger dan 48% (consumenten) en 42% (zakelijke markt). Uitvalduur elektriciteit:  maximaal 23 minuten. Herhaalstoringen:  maximaal 17 unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen.	Klantgemak consumenten- en zakelijke markt stijgt de komende jaren.  Hoge leveringsbetrouwbaarheid.  Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen blijft maximaal 17 de komende jaren.	Realisatie werkpakket  Cybersecurity  Veranderkracht  Toekomstbestendigheid IT-landschap  Voldoen aan klantverwachtingen  Toekomstvaste investeringen

## Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie

Doelstelling 2022	Resultaat 2022	Doelstelling 2023	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>6</sup>
Netto CO <sub>2</sub> -uitstoot eigen bedrijfsvoering:  maximaal 116 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek). Circulair ingekocht:  minimaal 35% van al onze primaire assets. <sup>3</sup>	Netto CO <sub>2</sub> -uitstoot:  116 kton Circulair ingekocht:  28%	Netto CO <sub>2</sub> -uitstoot eigen bedrijfsvoering:  0 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek). Circulair ingekocht:  minimaal 31% van al onze primaire assets. <sup>3</sup>	Een klimaatneutrale bedrijfsvoering. <sup>2</sup>  45% circulair ingekocht in 2027	Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving  Toekomstbestendigheid IT-landschap  Veranderkracht  Toekomstvaste investeringen  Voldoen aan klantverwachtingen

## Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving

Doelstelling 2022	Resultaat 2022	Doelstelling 2023	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>6</sup>
LTIF (lost time injury frequency): - <sup>4</sup>	LTIF:  1,7	LTIF (lost time injury frequency): - <sup>4</sup>	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een proactieve veiligheidscultuur.	Veiligheid  Privacy  Cybersecurity  Voldoen aan klantverwachtingen

Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

Doelstelling 2022	Resultaat 2022	Doelstelling 2023	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>6</sup>
Medewerkersonderzoek: Betrokkenheid minimaal een score van 81%	Medewerkersbetrokkenheid: 82%	Medewerkersonderzoek: minimaal 81%	Topwerkgever zijn: een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties.	Veranderkracht
Verzuim medewerkers: maximaal 4,3%	Verzuim: 4,8%	Verzuim medewerkers: maximaal 4,3%	Het verzuim is maximaal 4,3% in de komende jaren.	
Vrouwen in leidinggevende posities: minimaal 31% van alle leidinggevende posities.	Vrouwen in leidinggevende posities: 28,3%	Vrouwen in leidinggevende posities: minimaal 32% van alle leidinggevende posities.	In 2024 is minimaal 33% van onze leidinggevendens vrouw.	
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt: minimaal 130 leer-/werkplekken aanbieden. Hierbij wordt gestreefd naar minimaal 130 plaatsen die voldoen aan de Participatiewet.	Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt: 90 <sup>5</sup>	Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt: minimaal 154 leer-/werkplekken aanbieden. Hierbij wordt gestreefd naar minimaal 154 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.	

Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement

Doelstelling 2022	Resultaat 2022	Doelstelling 2023	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's <sup>6</sup>
Kredietbeoordeling: Handhaven solide A rating profiel.	Kredietbeoordeling: S&P A+/A-1/stable outlook Moody's Aa3/P-1/stable outlook	Kredietbeoordeling: Handhaven solide A rating profiel.	Een kredietwaardige onderneming blijven. Voortdurend beter presteren dan de sector op het gebied van kosten en operational excellence. Solide resultaten passend bij het geregleerde toegestane rendement.	Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving Financierbaarheid Toekomstvaste investeringen
FFO/nettoschuld: minimaal 15%	FFO/nettoschuld: 19,2%	FFO/nettoschuld: minimaal 15%		
Rentedekking: minimaal 3,5	Rentedekking: 12,1	Rentedekking: minimaal 3,5		
Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen): maximaal 60%	Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen): 43,8%	Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen): maximaal 60%		
Solvabiliteit: minimaal 30%	Solvabiliteit: 49,0%	Solvabiliteit: minimaal 30%		

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

- 1 De uitvalduur elektriciteit wijkt af van de geregleerde rapportage. In deze rapportage worden de storingen in het hoogspanningsnet (CBL-assets) waarvan Liander eigenaar is niet meegenomen.
- 2 De doelstelling klimaatneutraal betreft met name scope 1 en 2. Vergroening vindt voornamelijk plaats met Garanties van Oorsprong van nationale windparken (zie ook hoofdstuk [Duurzame organisatie](#)).
- 3 De scope van de KPI is primaire assets: LS- en MS-kabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren en (slimme) elektriciteits- en gasmeters.
- 4 Voor de prestatie-indicator LTIF is geen target vastgesteld. Dit is ingegeven door het feit dat het aantal ongevallen met verzuim idealiter "0" zou moeten zijn. We willen daarbij telkens een dalende trend laten zien.
- 5 Het aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat uit 90 participatiewetbanen en betreft 73,2 fte.
- 6 In het hoofdstuk [Risico's](#) is een nadere toelichting opgenomen op de risico's.



De waarde die  
we creëren



# Ons netwerk: hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten



Onze energienetwerken behoren met 99,99% beschikbaarheid tot de betrouwbaarste ter wereld. In 2022 was de leveringsbetrouwbaarheid van het net onveranderd hoog. Het tijdig aansluiten van klanten en de uitbreiding van dit net staan onder druk door het tekort aan technici en materialen, de versnelling van de energietransitie, het ruimtegebrek in Nederland en de toenemende vraag naar elektriciteit. Daarom werken we aan manieren om de vraag naar vermogen te reduceren, onze netten beter te benutten en meer werk te realiseren.

### Gerelateerde onderwerpen

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

Materiële thema's	SDG's	Stakeholdergroepen
A) Faciliteren van de energietransitie B) Leveringsbetrouwbaarheid C) Realisatie werkpakket D) Samenwerken aan innovatie G) Toegang tot betaalbare energie H) Datagedreven netbeheer J) Tevreden klanten M) Verandervermogen organisatie		Klanten Aandeelhouders Investeerders

## Doelen en resultaten leveringsbetrouwbaarheid

### Klantgemak consumenten

**49%** resultaat 2022

≥ **48%** doelstelling 2022

51% in 2021



### Klantgemak zakelijk

**34%** resultaat 2022

≥ **40%** doelstelling 2022

38% in 2021



### Uitvalduur elektriciteit<sup>1</sup>

**21,3<sup>1</sup>** resultaat 2022  
in minuten

≤ **23,0** doelstelling 2022  
in minuten

20,9 minuten in 2021



### Kabelnummers met > 5 storingen

**28** resultaat 2022

≤ **17** doelstelling 2022

22 in 2021



<sup>1</sup> De uitvalduur elektriciteit wijkt af van de gereguleerde rapportage. In deze rapportage worden de storingen in het hoogspanningsnet (CBL-assets) waarvan Liander eigenaar is niet meegenomen.

## Het veranderende energiesysteem

Onze samenleving bevindt zich in onzekere tijden. Onder meer de oorlog in Oekraïne zorgt voor de leveringonzekerheid van energie, hogere energieprijzen, oplopende inflatie en (mogelijk) een recessie. Door die oplopende energieprijzen willen onze klanten veel sneller elektrificeren. Naast deze recente ontwikkelingen gaan andere uitdagingen op het gebied van energievoorziening waar we als organisatie eerder al mee te maken hadden gewoon door. Denk aan digitalisering en groeiende behoefte aan datacenters. Ook streeft het kabinet ernaar om tot en met 2030 900.000 woningen bij te bouwen, waarvan circa 300.000 in het verzorgingsgebied van Liander en loopt de druk om te verduurzamen verder op. Zo wil het kabinet in haar beleid 60% CO<sub>2</sub>-besparing in 2030 met een minimum van 55%. In Europa heeft Nederland de meeste zonnepanelen per inwoner.

De energietransitie gaat ons energiesysteem veranderen. Van een centraal systeem waarin opwek van energie wordt aangepast aan de vraag naar een meer decentraal systeem waarin de vraag zich flexibel aanpast aan de opwek. Deze beweging vraagt om nieuwe concepten en oplossingen voor systeemefficiënte aansturing. Het toenemend aantal stuurbare apparaten kan door hun gezamenlijke reactie immers de belasting in het lokale net omlaag brengen maar ook grote onvoorziene overbelastingsspieken veroorzaken die tot uitval kunnen leiden. In de aansturing is een goede balans nodig tussen marktprikkels enerzijds en prikkels vanuit de lokaal benodigde netcapaciteit anderzijds. Flexibele transportcapaciteit, differentiatie in tarieven en het stimuleren van lokale afstemming tussen vraag en aanbod in energiegemeenschappen en energiehub zijn oplossingen die wij willen ontwikkelen als solide basis voor partijen om te investeren in systeemefficiënte flexibilisering van hun energievraag of opwek.

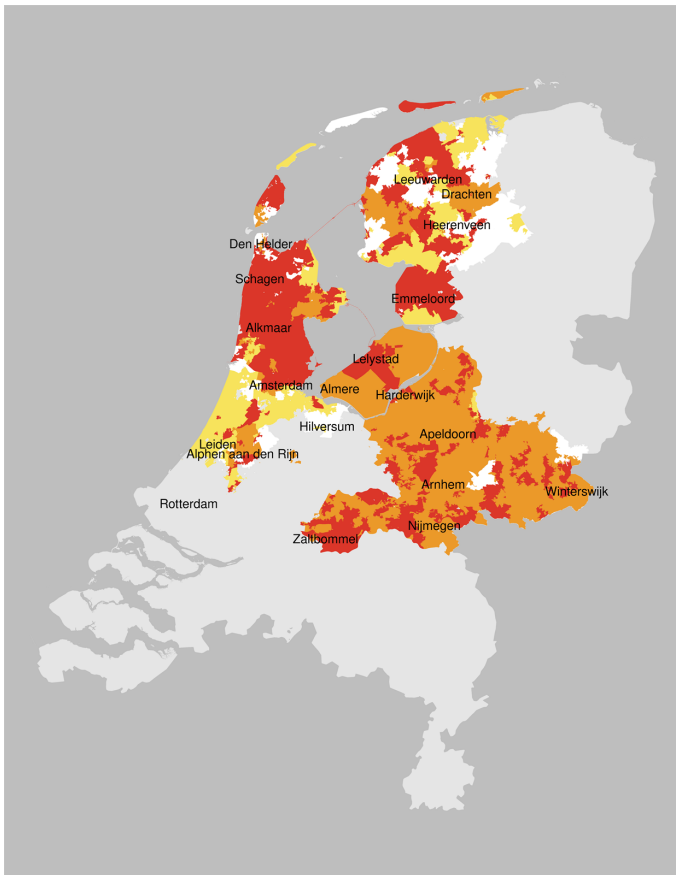
Naast de fundamentele verandering van ons elektriciteitssysteem heeft ook de warmtetransitie grote impact op de benodigde netcapaciteit, zeker tijdens koude winterdagen. Stuurbare hybride warmtepompen brengen grote flexibiliteit in de winterpiekvraag van het energiesysteem: ze stabiliseren het systeem als er weinig aanbod van elektriciteit is of als het elektriciteitsnet juist overbelast raakt doordat zij op die momenten om kunnen schakelen naar elektriciteit. Hoewel een hybride warmtepomp vaak als transitieoplossing wordt gezien kunnen zij uitstekend een eindoplossing gaan zijn in het toekomstige flexibele en duurzame energiesysteem. Zeker wanneer aardgas vervangen wordt door een duurzaam gas als groen gas of groene waterstof.

## Knelpunten in het elektriciteitsnet

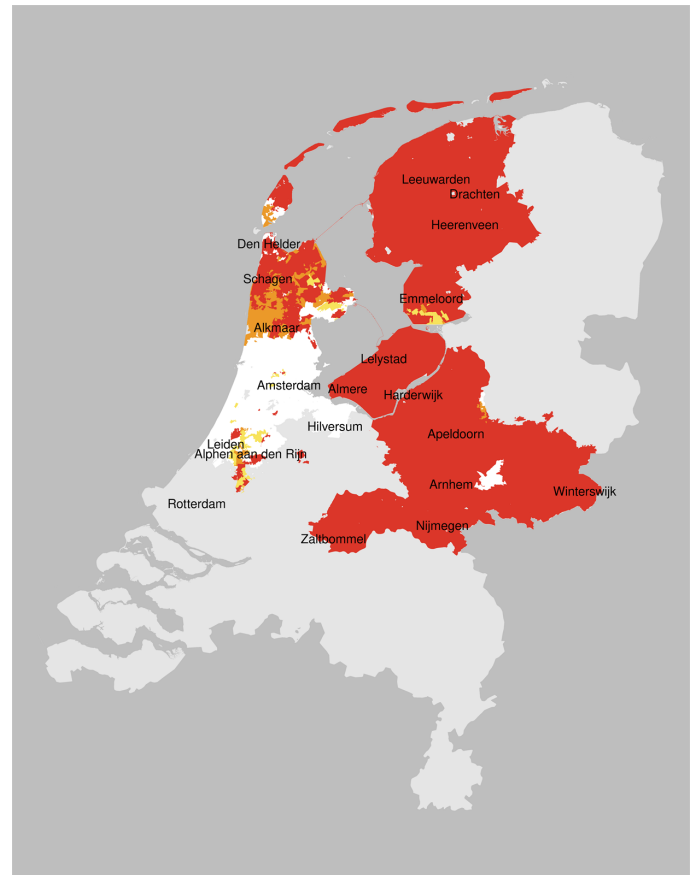
Het energiesysteem moet worden aangepast om klanten zo goed mogelijk te helpen maar niet alles kan tegelijkertijd. Daarom publiceren we investeringsplannen waarop stakeholders kunnen reageren. We communiceren proactief over knelpunten op het elektriciteitsnet. Een voorbeeld hiervan zijn de congestiekaarten voor levering en teruglevering die Liander en andere netbeheerders periodiek publiceren. Zo kunnen onze stakeholders zo goed mogelijk hun plannen hierop afstemmen. Daarbij adviseert Liander altijd om eerst te overleggen met de netbeheerder over wat mogelijk is.

In 2022 ontstonden op steeds meer plekken in Nederland knelpunten op het elektriciteitsnet. De vraag naar elektriciteit gaat sneller dan wij het elektriciteitsnet kunnen aanpassen. In sommige gebieden zit ons netwerk daardoor aan de maximaal beschikbare capaciteit. Steeds meer ondernemers en organisaties moeten wachten op toegang tot het elektriciteitsnet of extra vermogen. De kaarten hieronder geven weer in welke regio's ultimo 2022 sprake is van schaarste in transportcapaciteit voor afname (links) en opwek (rechts) voor grootverbruikers van energie.

### Overzicht van regionale transportschaarste



Schaarste voor afname



Schaarste voor opwek

Rood: geen transportcapaciteit

Oranje: congestiemanagementonderzoek

Geel: beperkte transportcapaciteit

We zagen in 2022 dat de drukte op het stroomnet consumenten en kleine bedrijven gaat raken. De laagspanningsnetten in woonwijken worden steeds hoger belast terwijl de capaciteit gelijk blijft. Dit merkt de hele maatschappij doordat het terugleveren van duurzaam opgewekte stroom thuis niet altijd meer mogelijk is en realisatietermijnen oplopen.

Helaas merken we dat het steeds moeilijker wordt om aan de planning van onze klanten te voldoen. Dat vinden wij vervelend. We stellen alles in het werk om planningen te realiseren maar de realiteit is dat dit niet altijd lukt.

## Investeringen in het energienetwerk

Alliander heeft het afgelopen jaar opnieuw meer werk verzet ten opzichte van voorgaande jaren. We legden in één jaar tijd 2.457 kilometer (2021: 2.271) aan elektriciteitskabels en gasleidingen aan (+8%). De totale investeringen kwamen in 2022 uit op € 1.228 miljoen.

## Verdeling van de investeringen

€ miljoen	Elektriciteit	Gas	Overig	Totaal
Noord-Holland	247	47	-	294
Amsterdam	131	61	-	192
Zuid-Holland	88	21	-	109
Gelderland	334	56	-	390
Friesland	105	10	-	115
Flevoland	90	4	-	94
Overig (met name Kenter, Alliander AG en warmte)	-	-	34	34
<b>Totaal</b>	<b>995</b>	<b>199</b>	<b>34</b>	<b>1.228</b>

## Regie en samenwerking

Het energiesysteem ondergaat een enorme verbouwing. We krijgen te maken met heel nieuwe vormen van opwek en vraag naar energie, op heel nieuwe plekken in het landschap en in het energiesysteem, waarbij er veel nieuwe spelers toetreden. Er is daarbij een grote complexiteit aan vraagstukken waar rekening mee gehouden moet worden. Welke energievormen passen het beste bij welke verduurzamingsopgaven? Hoe borgen we de individuele keuzevrijheid maar zorgen we wel voor oplossingen die goed zijn voor het collectief? Hoe houden we het geheel voor individu en maatschappij betaalbaar? Hoe passen we de duurzame energie zo in dat we de ruimte in Nederland optimaal inrichten en daarnaast een bereikbaar, betaalbaar en duurzaam energiesysteem ontwikkelen? Hoe creëren we nieuwe lokale samenwerkingsverbanden waarin vraag en aanbod van energie lokaal op elkaar afgestemd worden? De omvang en complexiteit van deze vraagstukken vragen om regie op het maken van keuzes en intensieve samenwerking om nieuwe concepten tot realiteit te brengen.

Met het Nationaal Plan Energiesysteem (NPE) zet het Rijk een belangrijke stap naar regie op het energiesysteem. Een dergelijke programmering is niet alleen landelijk maar ook regionaal en lokaal nodig. Alliander ziet het als haar maatschappelijke taak om medeontwerper van het energiesysteem te zijn. Alliander is als publieke partner met grote kennis over en plaats in het energiesysteem goed gepositioneerd om samen met stakeholders te komen tot een tijdige en optimale inrichting van het energiesysteem. Dit is belangrijk omdat energie-infrastructuur een groot beslag legt op de beschikbare ruimte, we allemaal hieraan meebetalen en we te maken hebben met schaarste in materialen en (technisch) personeel. Dat betekent dat keuzes ten behoeve van het toekomstige energiesysteem én snelheid van uitvoering nodig zijn. Afgelopen jaar hebben we samen met provincies en gemeenten de basis gelegd voor regionale programmering. In 2023 moet dit leiden tot regionale energievizies in onze verzorgingsgebieden. Hierin kijken we samen met overheden en bedrijfsleven naar de regionale ontwikkeling van onder andere mobiliteit, industrie en de gebouwde omgeving, de ontwikkeling van de (collectieve) energievraag, de optimale mix van energiedragers om die vraag in te vullen, de benodigde investeringen in infrastructuur, beschikbaarheid van ruimte en de tijdslijnen waarin een en ander gerealiseerd kan worden. Op deze manier proberen we samen met stakeholders de beste keuzes te maken voor de maatschappij en het energiesysteem. En de transitie enigszins planmatig aan te pakken, want niet alles kan tegelijk. Dit doen we bijvoorbeeld door bij de Regionale Energiestrategieën (RES'en) de optimale wind-zon verhouding of de clustering van grootschalige vraag- en aanbod naar energie in te brengen. Bij de Transitievisies Warmte brengen we in wat de meest geschikte warmtealternatieven per gebied zijn beredeneerd vanuit het toekomstige energiesysteem. Ook werken we nauw samen met gemeenten en bedrijfsleven om nieuwe oplossingen in de praktijk van de grond te krijgen. Bijvoorbeeld door partijen in een bepaald gebied bij elkaar te brengen en samen een constructie te ontwikkelen om vraag en aanbod van energie lokaal op elkaar af te stemmen.

### Sterke regie, lokale flexibiliteit

In 2022 publiceerde Alliander in samenwerking met de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) het artikel '[De Stroom Zoeken; de energietransitie bezien vanuit ecosysteem perspectief](#)'. Het document verwoordt onze visie dat regie en samenwerking gepaard moeten gaan met sturing die erop gericht is om een andere stroom op gang te brengen.

## Hoe we werken aan het veranderende energiesysteem

Om de knelpunten op te lossen investeren Alliander, Stedin en Enexis tot 2030 naar verwachting samen circa € 30 miljard in uitbreidingen en verzwaring van het net. In 2022 investeerde Alliander € 1.228 miljoen, waarvan het merendeel in uitbreiding en versterking van het elektriciteitsnet. Het is onze ambitie om de verduurzaming van Nederland in 2030 verbeterd te hebben door onze energienetten te verzwaren of uit te breiden en slim te benutten, zodat we voldoen aan de vraag van onze klanten naar capaciteit zonder concessies te doen aan betaalbaarheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid. Om de capaciteit van de energienetten in lijn te brengen met de vraag van onze klanten werken we op drie manieren aan het toekomstbestendig maken van het energiesysteem:

- [Vraag reduceren](#): we zetten in op verdere ontwikkeling van een efficiënt energiesysteem;
- [Netten beter benutten](#): we gebruiken bestaande energienetten efficiënter;

- [Meer werk realiseren](#): het verhogen van onze productie.

## Vraag reduceren

De energietransitie is een complexe systeemverandering. Om in 2050 een duurzaam energiesysteem te hebben is meer nodig dan het vervangen van fossiele brandstoffen door duurzame opwek. Het vraagt om significante energiebesparing, ander gedrag, flexibilisering van vraag en aanbod van energie en een duidelijke volgordelijkheid in de transitie. Om een betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar duurzaam energiesysteem te hebben helpen we onze klanten met het maken van keuzes. Zo kunnen we efficiënt en flexibel omgaan met energie en de vraag naar schaarse ruimte, materialen en middelen reduceren. Dit doen we door in te zetten op het stimuleren van gedragsverandering en energiebewustzijn. We werken aan een beter energiebewustzijn bij onze klanten en de maatschappij door informatie te ontsluiten op basis waarvan eindgebruikers keuzes maken die gunstig zijn voor het net. Het merendeel van de eindgebruikers participeert actief in het optimaliseren van energiegebruik, opwek, opslag ten gunste van het collectieve belang. Een terrein dat we onderzoeken is energiemanagement achter de meter, zodat de toenemende flexibele capaciteit achter de individuele meters geoptimaliseerd kan worden en aangewend kan worden met behoud van comfort voor de klant. Bovendien helpen we gemeenten en provincies met energieplanologie, om zo op regionaal niveau systeemefficiënte ruimtelijke ontwerpkeuzes te maken en transitiepaden te ontwikkelen gericht op optimale inzet van energiedragers en oplossingen binnen het energiesysteem.

## Integraal programmeren

In onder meer Noord-Holland Noord geven we vorm aan het integraal programmeren van het toekomstige energiesysteem. Daarin lopen we met deze regio landelijk voorop. Via ontwerpateliers hebben we samen met overheden en andere stakeholders een proces doorlopen waarin we het toekomstige energiesysteem hebben ontworpen, kijkend vanuit de ruimtelijke sectorale plannen en toekomstscenario's voor het energiesysteem die er liggen. In de zomer van 2022 hebben we de tussenresultaten gepresenteerd: een afwegingskader voor overheden dat helpt om prioriteiten te stellen in de uitbreiding van energienetten en (andere) ruimtelijke ontwikkelingen. Bijvoorbeeld netuitbreidingen die meerdere lokale knelpunten tegelijkertijd oplossen of woningbouw mogelijk maken eerder oppakken dan andere projecten. Daarnaast is er een eerste uitwerking van ontwikkelpaden voor de vijf hotspots in de regio die ingaan op hoe het energiesysteem in zo'n gebied zich zou kunnen ontwikkelen de komende jaren. In het ontwikkelpad staat hoe de regio er in 2035 uitziet en wat de route daarnaartoe is, inclusief belangrijke keuzemomenten. In dit traject brengen wij onze kennis over het energiesysteem in en stellen we overheden in staat om in hun regio's belangrijke afwegingen over het toekomstig energiesysteem naar zich toe te trekken.

## Netten beter benutten

Het elektriciteitsnet van Liander wordt in veel gevallen niet optimaal benut. Daarom zetten we fors in op het nog verder benutten van de infrastructuur die er ligt. Enerzijds doen we dat door de grenzen aan de capaciteit van bestaande kabels en transformatoren te verhogen, anderzijds door de flexibiliteit van onze klanten in te zetten om de benutting van het net te verbeteren. Bijvoorbeeld door opgewekte elektriciteit eerst zelf te gebruiken of op te slaan vóórdat deze op het net wordt ingevoed. Als productie, opslag en gebruik lokaal plaatsvinden, is er veel meer capaciteit beschikbaar voor nieuwe projecten. In 2022 hebben we grote stappen gezet in de toepassing van flexibiliteit.

## Capaciteitsgrenzen oprekken

Aan alle kabels, transformatoren en leidingen zit een grens aan de transportcapaciteit. Maar deze grens is afhankelijk van veel verschillende variabelen. Zo houden we bij de capaciteit van een transformator rekening met de maximale buitentemperatuur die kan optreden, bijvoorbeeld 40 graden. Maar als er vooral een grote energievraag optreedt in de winter, dan kan de capaciteitsgrens van zo'n installatie worden verhoogd, waardoor we extra klanten aan kunnen sluiten op het net. In 2023 gaan we voor al onze assets kijken hoe we op verantwoorde manier de grenzen verder kunnen oprekken.

## Efficiënter benutten van het net door inzet van flexibiliteit

### Congestie management

Met congestie management wordt de beperkte ruimte op het elektriciteitsnet verdeeld. Dit gebeurt op momenten dat de vraag naar transport van elektriciteit hoger is dan wat het elektriciteitsnet aankan. We doen dit door aan grootverbruikers en grote producenten van elektriciteit te vragen om tijdelijk minder elektriciteit af te nemen of juist meer elektriciteit aan het net te leveren. De extra ruimte die daarmee op het net ontstaat, verdelen we onder de klanten die wachten op extra vermogen. Sinds 2022 gelden er nieuwe regels voor toepassing van congestie management waardoor regionale netbeheerders zoals Liander dit systeem vaker kunnen toepassen. Onder meer op bedrijventerrein Schenkenschans in Leeuwarden heeft Liander samen met een ondernemer extra ruimte op het volle elektriciteitsnet gecreëerd door tijdens piekdrukke de stroomvraag van de bio-LNG installatie op de Energiecampus Leeuwarden (ECL) terug te schroeven. Hierdoor ontstaat ruimte op het net en krijgen acht ondernemers op de wachtlijst hun gewenste elektrisch vermogen.

De ondernemer krijgt een vergoeding die vanuit onze tarieven betaald wordt. Zo dragen we met zijn allen bij. Het contract loopt totdat het nieuwe elektriciteitsverdeelstation in Leeuwarden klaar is. Dit is naar verwachting eind 2027. De komende jaren willen we op veel meer locaties congestiemanagement toepassen en zo meer ruimte op het net creëren. Nu doen we dat alleen nog op grote verdeelstations maar straks willen we ook op kleinere schaal congestiemanagement gaan toepassen. Hiervoor is het belangrijk dat aangeslotenen gaan investeren in flexibiliteit van hun bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld door het inzetten van batterijen. Dit is nodig gelet op het fluctuerende aanbod van duurzame energie.

### Lokale energiesystemen

Een lokaal energiesysteem is in essentie een groep klanten ('community') die onderling energie uitwisselt. Hier geldt Europese wetgeving voor. Deze lokale energiesystemen ontstaan deels vanuit ideologische drijfveren – draagvlak voor energietransitie, duurzaamheid, autonomie – en deels vanuit pragmatische overwegingen, door bijvoorbeeld transportschaarste en mogelijkheid tot kostenbesparing op energie. Een voorbeeld is Schiphol Trade Park. Dit is een bedrijventerrein in ontwikkeling in de buurt van Schiphol. In deze regio staan verschillende onderstations op 'rood'. Om bedrijven toch van stroom te voorzien zijn we hier afgelopen jaar een experiment gestart met een zogenaamd virtueel net. Dit maakt het mogelijk dat bedrijven zonder stroomcapaciteit de ongebruikte capaciteit van bedrijven mét capaciteit kunnen gebruiken. Door binnen het virtuele lokale net vraag en aanbod real-time te meten kunnen aangesloten bedrijven de beschikbare capaciteit onderling verdelen en daarmee optimaal benutten. Zo kan tot wel 90% van de stroomvraag van alle bedrijven (met én zonder capaciteit) uit het net worden geleverd. Dit wordt aangevuld met flexibiliteit uit energieopslag, generatoren en zonnepanelen. Het is nu nog een experiment, waarbij veel maatwerk wordt toegepast. Elke locatie is natuurlijk anders. Toch werken we komend jaar toe naar verdere opschaling van lokale energiesystemen om congestie op te lossen of juist te voorkomen.

## Uitrol klantproducten in 2022

In 2022 hebben we drie slimme klantproducten kleinschalig uitgerold. Met twee van deze oplossingen hebben we in congestiegebieden ondernemers een tijdelijke oplossing kunnen bieden, doordat zij energie zijn gaan afnemen of invoeden buiten de piekmomenten. Met de derde slimme oplossing is het mogelijk om de reservecapaciteit van het net, ook bekend als de vluchtstrook, in te zetten voor de teruglevering van duurzame energie. Hier volgt een korte beschrijving van deze drie slimme producten.

### Tijdgebonden capaciteit

Bij tijdgebonden capaciteit kunnen onze klanten die een transportbeperking opgelegd hebben gekregen via een gedoogconstructie eerder op het net worden toegelaten. We maken in dat geval afspraken met deze klanten over welke uren zij wel gebruik kunnen maken van de gewenste transportcapaciteit. Bijvoorbeeld een zonnepark dat een batterij plaatst om de overdag opgewekte energie in de avond terug te leveren, kan zo jaren eerder op het net worden aangesloten. In 2022 zijn we begonnen met het aanbieden en kleinschalig uitrollen van deze oplossing. In totaal is deze oplossing nu aan 40 klanten aangeboden, waarvan er 14 akkoord zijn gegaan. In 2023 verwachten we de uitrol verder op te schalen.

### Dynamisch terugleveren

Dynamisch terugleveren is een slimme oplossing die vooral interessant is voor aangeslotenen die willen terugleveren op het laag-middenspanningsnet met een aansluiting tot en met 2MVA. Als deze klanten een transportbeperking krijgen omdat de spanning van het elektriciteitsnet te hoog oploopt, maakt dynamisch terugleveren het mogelijk om het actief en reactief vermogen te regelen, waardoor dit kan worden voorkomen. Hierdoor kunnen deze klanten eerder op het net worden toegelaten. De grootste potentie van deze oplossing ligt in het landelijk gebied met uitgestrekte netten, omdat spanningsknelpunten zich met name daar manifesteren.

### Gebruik van de vluchtstrook (DER-sturing)

Het elektriciteitsnet heeft in de meeste delen reservecapaciteit die ingezet wordt tijdens storingsituaties en bij onderhoud, om te zorgen dat ook in die situaties elektriciteit beschikbaar blijft. Deze zogeheten vluchtstrook is dus erg belangrijk voor de betrouwbaarheid maar wordt gemiddeld maar 1 à 2 weken per jaar gebruikt. Klanten die willen terugleveren mogen op deze vluchtstrook worden aangesloten. Dit houdt in dat zij net als andere klanten gewoon kunnen terugleveren, maar tijdens storings- en onderhoudsituaties hun productie moeten terugschroeven of af moeten schakelen. Met de DER-kast kunnen we producenten van wind- en zonnestroom toegang geven tot die reservecapaciteit. Op dit moment wordt de oplossing via een speciaal team DER aangeboden bij klanten met een bestaande aansluiting. In 2023 gaan we verder opschalen.

## Nieuwe tariefmodellen en contractvormen

Door toenemende volatiliteit van elektriciteit werken we aan nieuwe tariefmodellen en contractvormen. Het afsluiten hiervan stimuleren we op aansluitings-, regionaal en landelijk niveau. In 2022 is er bij Liander voor circa 1.000 MW aan transportcapaciteit aangevraagd voor batterijen (2021: circa 100 MW). Wanneer we deze batterijen conventioneel aansluiten zou dit ten koste gaan van mogelijkheden voor andere aansluitingen. We zijn daarom in overleg met marktpartijen versneld tot andere aansluitvoorwaarden gekomen voor de inpassing van grootschalige batterijen. Deze voorwaarden houden in dat contractanten hun batterij niet kunnen opladen tijdens een piekvraag en niet kunnen ontladen als er te veel wordt opgewekt. In ruil daarvoor krijgen ze een vergoeding of betalen ze een lager nettatarief. In 2023 sluiten we naar verwachting de eerste contracten af en uiteindelijk zullen alle partijen die een aanvraag doen voor een grootschalige batterij een dergelijk contract krijgen. Verschillende vormen van aansluitvoorwaarden worden nu getest, waaronder capaciteitsbeperkende contracten en alternatieve transportrechten (non-firm ATO).

## Innovatie

We werkten in 2022 aan diverse vernieuwende manieren om het elektriciteitsnet beter te benutten:

### Slim laden van elektrische auto's

Slim laden is nodig voor het veelvuldig inpassen van laadinfrastructuur. Eind 2022 is de pilot slim laden Flexpower3 in Amsterdam afgerond. Bij deze proef is gebruik gemaakt van flexibele laadsnelheid op openbare laadpunten voor elektrische auto's. De laadsnelheid past zich aan aan het totale aantal auto's dat op een bepaald moment laadt én aan de capaciteit die op dat moment op het stroomnet beschikbaar is. Uit de proef blijkt dat er met slim laden drie tot vier keer meer nieuwe laadpunten geplaatst kunnen worden binnen de grenzen van het bestaande elektriciteitsnetwerk. Het concept krijgt vervolg in het nationale opschalingsprogramma Slim Laden voor iedereen.

### Randvoorwaarden flexibiliteit

Om flexibiliteit in te zetten voor het beter benutten van het net is een aantal zaken randvoorwaardelijk. We werken daarom hard aan het scheppen van deze randvoorwaarden. Zo plaatsen we op steeds meer punten metingen in het net zodat we overal (realtime) inzicht hebben in de energiestromen door onze netten. Daarnaast ontwikkelen we de kennis, software en capabilities om te kunnen sturen op deze energiestromen. Bijvoorbeeld door via een realtime interface zonnepanelen te kunnen terugschroeven tijdens een grote productiepiek. Verder ontsluiten we data en delen deze met marktpartijen en andere stakeholders, waarmee zij beter kunnen inspelen op de fluctuaties op de energiemarkten en belasting van het net.

### Toepassing van waterstof

Duurzaam geproduceerde waterstof vormt een belangrijk onderdeel van de beoogde toekomstige energievoorziening. Wanneer en waar dat gaat gebeuren en in welke mate waterstof een plek gaat krijgen in het energiesysteem van de toekomst is nog onzeker. Vanwege de lange levensduur van de gasnetten moeten we ervoor zorgen dat de keuzes die we maken, inclusief keuzes voor waterstof, toekomstvast zijn. Bij aanpassingen aan het gasnet willen we ervoor gaan zorgen dat het net klaar is voor de komst van waterstof. We willen leren hoe onze bestaande gasnetten daarin goed benut worden. We verkennen dit in projecten onder meer in [Lochem](#) en [Oosterwolde](#).

## Meer werk realiseren

Om het energiesysteem van de toekomst te realiseren moet de productie verder omhoog. Door in te zetten op oplossingen gericht op capaciteitsverhoging om tot 2030 meer dan 20.000 transformatorhuisjes te plaatsen, 56 stations te bouwen, 100 stations te verzwaren, 40.000 km kabel aan te leggen, 1.200 km gasnet te vervangen en zo'n 100.000 publieke warmtenetaansluitingen te realiseren in de bestaande bouw. Dit vraagt om innovatieve, integrale en kostenefficiënte oplossingen die we ontwikkelen en waar we sturing aan geven vanuit verschillende sporen.

### Gezamenlijke planning voor het uitvoeren van werkzaamheden

We werken intensief samen met onze publieke partners om de realisatieduur van energie-infrastructuur te verkorten. Zo hebben we in Noord-Holland en Amsterdam taskforces opgericht, die als doel hebben de uitbreiding van de energie-infrastructuur gezamenlijk te coördineren. Ook stemmen we projecten af met onze stakeholders, waardoor de verwachtingen en verantwoordelijkheden rondom het halen van de planning aan beide kanten helder is. Onze proactieve communicatie over de planvorming in de regio helpt om onze klanten perspectief te bieden.



### Proactief en tijdig organiseren van mensen, materialen en diensten

Door langjarig en op innovatieve manieren grote werkpakketten in de markt te zetten, kunnen we slimmer, meer arbeidscapaciteit aan ons binden en het werk efficiënter, sneller en met meer stabiliteit uitvoeren. We hebben onze organisatie hier in 2022 op ingericht. Een voorbeeld hiervan is de netuitbreiding Lelie (NuLelie) in Friesland en de Noordoostpolder. Voor dit omvangrijke programma heeft Liander drie aannemers/combinaties gecontracteerd, die elk voor een deelgebied met verschillende projecten verantwoordelijk zijn. De gekozen aannemers gaan de komende jaren in het gehele gebied werkzaamheden voorbereiden, kabels aanleggen en transformatorhuisjes plaatsen. In elke gemeente moeten de juiste procedures worden doorlopen om vergunningen te verkrijgen en grond aan te kopen. Liander voert deze altijd in nauwe samenwerking met de betreffende gemeente uit.

Verder zijn we in 2022 gestart om in aanbestedingen toe te werken naar meer gelijkwaardigheid en perspectief in de samenwerking zodat ook het opschalen van de arbeidsmarkt en innovatief werken onderdeel wordt van de contractering van leveranciers van materialen, componenten en aannemers. De verbeterde prognoses vormen daarbij de basis voor onze totale aanbestedingskalender. In samenwerking met leveranciers hebben we bijvoorbeeld het afgelopen jaar de impact van materiaalschaarste op onze productie weten te beperken. Hier hebben de verbeterde prognoses, het meerjarig zicht op ontwikkelingen in de markt en het creëren van een buffervoorraad van vier tot zes maanden op de meest kritieke materialen – distributietransformatoren en kabels – de lever zekerheid van materialen en componenten eveneens vergroot.

### Werven en slim opleiden van technici

Om meer werk te kunnen maken blijven we onverminderd inzetten op de noodzakelijke opschaling van het aantal technici. Het vergroten van de instroom, het opleiden en het behouden van technici vormt de basis. We investeren daarbij vooral in gerichte, verkorte opleidingen. Voor monteurs, uitvoerders en engineers zijn modulaire opleidingsprogramma's in ontwikkeling waarin theorie en praktijk dichter bij elkaar liggen. Hierdoor sluit de opleiding beter aan bij de kennis, ervaring en leerbehoefte en wordt een leerling sneller inzetbaar. Ook in sectoraal verband is het aanvalsplan Techniek een belangrijke stap om gezamenlijk naar voldoende arbeidskrachten toe te werken. In dit programma werken overheid, werkgeversorganisaties en technische sectoren samen bij het aantrekken, opleiden en behouden van technisch talent. Het op te zetten arbeidsmatch-platform gaat naar verwachting een belangrijke bijdrage leveren in een verbeterde match van vraag en aanbod om zo de instroom en resourcepool te vergroten.

### Het versimpelen, innoveren en digitaliseren van werkprocessen

Technische arbeidscapaciteit is en blijft schaars en vormt daarmee een voortdurende belemmering om meer werk uit te voeren. Daarom zoeken we de oplossing nadrukkelijk ook op andere fronten. Denk aan versimpeling, innovatie en digitalisering, zodat we de capaciteit die er wel is effectiever inzetten. Hiervoor werken we binnen Alliander in samenwerking met de sector aan vele initiatieven. Een voorbeeld is de compacte aansluitmodule. Dit is een nieuw plug & play netbeheerderscomponent waarmee objecten in de openbare ruimte zoals een laadpaal of openbare verlichting sneller, veiliger en zelfs zonder gereedschap kunnen worden aangesloten. Dit soort innovaties zijn noodzakelijk om meer werk in dezelfde tijd te kunnen doen. Procesinnovaties als deze maken de totale opgave minder arbeidsintensief en minder complex.

## Ontwikkeling van warmtenetten

Onze publieke warmtenetten zorgen voor een optimale inzet van duurzame bronnen tegen de laagste maatschappelijke kosten en met transparante prijzen voor afnemers. De aanpak stimuleert de ontwikkeling van nieuwe lokale warmtebronnen en de verdere verduurzaming van het net. Het collectieve systeem ontsluit het volledige potentieel van lokaal beschikbare duurzame bronnen, zoals aquathermie, restwarmte van datacenters, biomassa en geothermie. In 2022 zijn we met onze dochteronderneming Firan in verschillende gemeenten aan de slag met de ontwikkeling van warmtenetten.

- In samenwerking met de gemeente Montferland en woningcorporatie Plavei hebben we tot en met het voorjaar van 2022 in totaal 222 huurwoningen in de Bloemenbuurt in Didam aangesloten op een modulair warmtesysteem.
- In Zaanstad hebben we het regionaal veiligheidskantoor en een deel van de nieuwbouwwijk Oostzijderpark op het warmtenetwerk aangesloten.
- In Harderwijk is gestart met de aanleg van een warmtenet met aquathermie voor nieuwbouwwijk Waterfront.
- Samen met de gemeente Zutphen, Woonbedrijf ieder1, energiecoöperatie ZutphenEnergie en Rijkswaterstaat hebben we een samenwerkingsovereenkomst gesloten om een warmtenet te ontwikkelen voor de wijk Helbergen in Zutphen.
- In Apeldoorn is vorig jaar Wijmakenenergie geselecteerd als warmteleverancier van het toekomstige warmtenet in de wijk Kerschoten.
- Op verschillende locaties in Amsterdam verkennen we samen met de gemeente, woningcorporaties en andere partners de mogelijkheden om oude en nieuwe gebouwen aan te sluiten op een warmtenet.

### Samenwerking om de lokale warmtetransitie verder te brengen

Een belangrijke mijlpaal in de lokale warmtetransitie wordt de oprichting van het Gelders Warmte Infra Bedrijf, waarmee de Provinciale Staten in 2022 voorlopig hebben ingestemd. Provincie Gelderland, Alliander, Oost NL en zeven Gelderse gemeenten leggen met deze publieke organisatie de basis om de ontwikkeling en aanleg van lokale warmtenetten in Gelderland te versnellen.

## Aanpassing van wetgeving

De activiteiten van Alliander en in het bijzonder Liander worden sterk gereguleerd door wet- en regelgeving. Deze stammen vaak nog uit de tijd van vóór de energietransitie. Er is echter dringend behoefte aan een wetgevend kader dat deze transitie gaat helpen realiseren. Alliander is met relevante stakeholders in overleg om de voor de energietransitie benodigde wetgeving nader uit te werken.

### Een integrale Energiewet

De huidige Elektriciteits- en Gaswet worden gemoderniseerd en samengevoegd in de nieuwe Energiewet. De wet treedt naar verwachting in 2024 in werking. Alliander onderschrijft de opzet van de Energiewet om tot een integrale en toekomstbestendige kaderwet te komen voor het energiesysteem. Aandachtspunt is de wijze waarop de Energiewet tijdig kan worden aangepast aan de snel veranderende opgave: de wet moet aansluiten bij de actualiteit en aangescherpte Europese regelgeving maar ook bij het flexibele en digitale energiesysteem van 2030.

De nieuwe Energiewet biedt een stevig kader, maar invulling op belangrijke punten is doorslaggevend om de energietransitie mogelijk te maken. Een integraal energiesysteem met nieuwe energiedragers zoals waterstof, en flexibele oplossingen, is van groot maatschappelijk belang. De wet voorziet hierin nog onvoldoende. Netbeheer Nederland dringt in haar consultatiereactie daarom aan op snelle uitwerking van lagere regelgeving, nog voor de wet naar het parlement gaat. De ontwikkelingen gaan razendsnel en 2030 is voor de aanleg van energie-infrastructuur 'morgen'. Verder is er grote behoefte aan spelregels om samen met overheden en andere (lokale) spelers te kunnen komen tot een maatschappelijk verantwoorde planning.

### Codewijziging aansluittermijnen

De ACM wil groot- en kleinverbruikers zoveel mogelijk duidelijkheid geven over de termijn voor aansluiting op het elektriciteitsnet. Liander is echter genoodzaakt te balanceren in het werkpakket door de exponentieel toenemende vraag naar netcapaciteit en de beperkingen als gevolg van schaarse arbeidscapaciteit en ruimte. In het voorstel van de toezichthouder om redelijke aansluittermijnen voor onze klanten te introduceren ligt de nadruk op het tijdig aansluiten van alle klanten. Dit beperkt de mogelijkheden voor netuitbreidingen, die de komende jaren hard nodig zijn. De netbeheerders werken samen met alle ketenpartners aan oplossingen voor de lange termijn. Door nu grootschalige uitbreidingen te doen, zorgen we ervoor dat aansluitingen in de toekomst soepeler gerealiseerd kunnen worden. Werkprocessen worden continu geoptimaliseerd en door nauwe samenwerking met stakeholders en ketenpartners zorgen we dat gericht kan worden ingespeeld op de toekomstige vraag.

### Een nieuwe Warmtewet

De verwachting is dat veel huizen de komende jaren op een warmtenet aangesloten worden als alternatief voor verwarmen met aardgas. We werken al aan (open) warmtenetten maar de echte versnelling is pas mogelijk met de nieuwe Warmtewet. Wetgeving moet ondersteunend zijn aan de versnelde uitrol van warmtenetten en tegelijkertijd consumenten voldoende beschermen. In het kader van de Wet Collectieve Warmtevoorziening, die eind 2023 aangeboden wordt aan de Tweede Kamer, onderzoekt het kabinet de mogelijkheid om warmtenetten primair bij publieke organisaties in eigendom te brengen. Voor de invoering moet een aantal cruciale randvoorwaarden, zoals financiering, voldoende arbeidskrachten en passende wet- en regelgeving worden georganiseerd, zodat netwerkbedrijven daadwerkelijk een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de warmtetransitie.

### Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie

Het wetsvoorstel gemeentelijke instrumenten warmtetransitie heeft begin 2022 ter consultatie gelegen en wordt begin 2023 aangeboden aan de Tweede Kamer. De wet moet de Gaswet en de Omgevingswet wijzigen en gemeenten de mogelijkheid geven om bepaalde wijken aan te wijzen waar een energievoorziening met duurzame energie beschikbaar komt ter vervanging van het aardgas (de aanwijsbevoegdheid). Dat wil zeggen dat de bestaande aardgastransportplicht en -bevoegdheid voor de netbeheerder in die specifieke woonwijk na een bepaalde datum vervalt. De verwachting is dat de wet per 1 januari 2024 in werking treedt.

### Gedoogbeslissing ACM voor waterstofproject Lochem

De verwachting is dat waterstof in de toekomst een belangrijke rol gaat spelen in de duurzame energievoorziening. Om deze reden willen de netbeheerders ervaring opdoen met waterstofdistributie. Op dit moment is er echter nog geen wettelijke basis voor activiteiten van netbeheerders op het gebied van waterstof. Vooruitlopend op de benodigde wetswijziging heeft de ACM in 2022 het Tijdelijk kader waterstofpilots vastgesteld op basis waarvan zij op 20 oktober 2022 de gedoogbeslissing heeft genomen dat Liander binnen het project in Lochem waterstof mag distribueren naar huishoudens.

## Omgevingswet

De minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening wil de Omgevingswet op 1 januari 2024 in werking laten treden. Alliander wil compliant zijn aan de Omgevingswet en onderliggende besluiten en regelingen én actief met overheden instrumenten inzetten onder het nieuwe stelsel van omgevingsrecht die direct bijdragen aan onze maakbaarheidsuitdaging. We werken actief aan de aansluiting op het Digitaal Stelsel Omgevingswet.

### Flexibiliteit en tarieven

Alliander werkt samen met de sector aan verschillende initiatieven om de beschikbare netcapaciteit zo efficiënt mogelijk te gebruiken op de momenten dat er meer transportcapaciteit beschikbaar is. Dit dient verankerd te worden in wet- en regelgeving. In 2022 zijn er daarom codewijzigingsvoorstellen ingediend om alternatieve (non-firm) transportrechten aan te kunnen bieden en om ervoor te zorgen dat klanten geen aanspraak meer hebben op gecontracteerd transportvermogen dat niet gebruikt wordt ('Use it or lose it'). De gezamenlijke netbeheerders hebben een inpassingskader voorgesteld voor grote batterijen om netcongestie te verminderen. Dit inpassingskader wordt de komende tijd verder uitgewerkt in samenspraak met betrokken stakeholders.

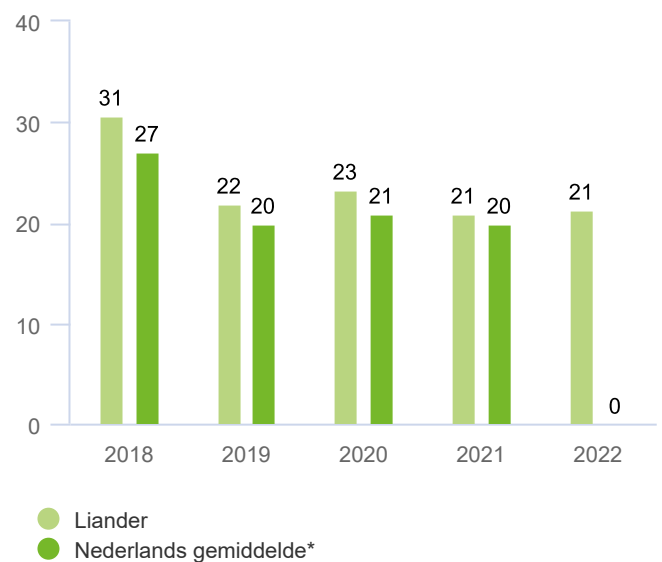
### Landelijk Actieprogramma Netcongestie

Alliander heeft in 2022 samen met de andere netwerkbedrijven, overheden en marktpartijen gewerkt aan een landelijk actieprogramma netcongestie. Het programma is aan het eind van het jaar aan de minister voor Energie en Klimaat aangeboden en bestaat uit drie sporen: sneller uitbreiden van het van net, sterker sturen op betere benutting van het net en het vergroten van flexibele capaciteit. In 2023 worden de acties verder uitgewerkt onder regie van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Daarnaast werken de netwerkbedrijven en overheden aan een programmatische aanpak voor de realisatie van het energiesysteem. Deze aanpak is gericht op het samenbrengen van de toekomstige vraag naar en het aanbod van energie. Op basis daarvan moeten keuzes worden gemaakt over de bijbehorende energie-infrastructuur – wat komt waar en wanneer?

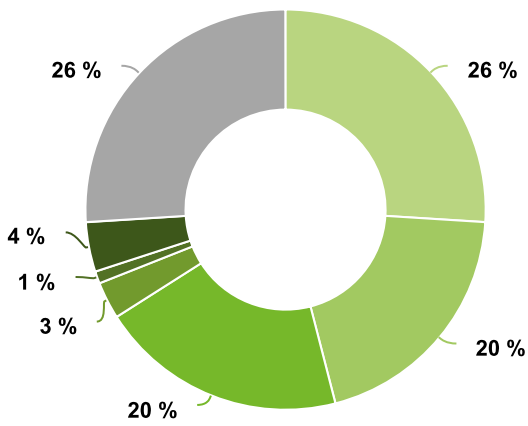
## Excellent netbeheer

### Leveringsbetrouwbaarheid van het elektriciteitsnet

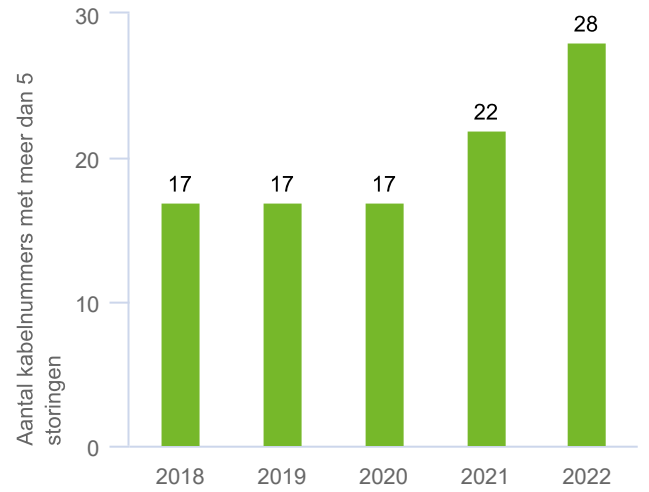
Onze klanten hadden in 2022 gemiddeld 21,3 minuten geen elektriciteit (2021: 20,9 minuten). Deze stijging komt door een toename van storingen in het middenspanningsnet in de warme zomerperiode. Tegelijkertijd was de gemiddelde onderbrekingsduur per storing lager dan in 2021, waardoor de jaarlijkse uitvalduur slechts licht is gestegen ten opzichte van 2021. Het aantal herhaalstoringen kwam in 2022 uit op 28, mede door stijging van het aantal storingen, door graafschade en sluimerende storingen.



\* Het Nederlandse gemiddelde over 2022 is nog niet bekend.



- Veroudering, slijtage: 26%
- Graafwerkzaamheden: 20%
- Inwendig defect: 20%
- Beveiliging: 3%
- Fabrikant: 1%
- Werking van de bodem: 4%
- Overig: 26%

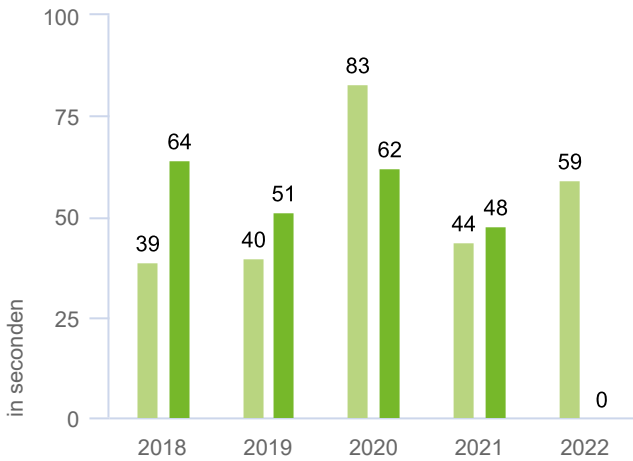


- Herhaalstoringen

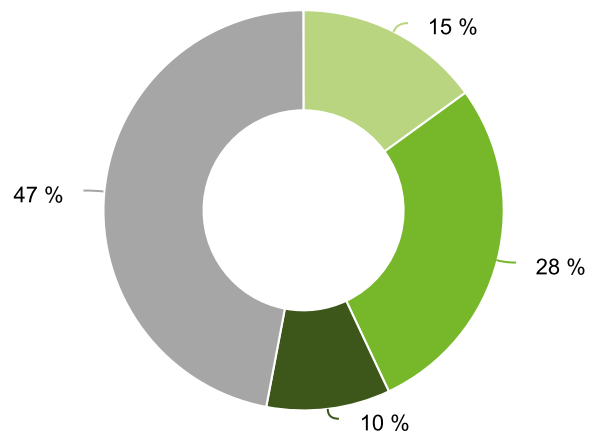
## Leveringsbetrouwbaarheid van het gasnet

Uitval van het gasnet komt relatief weinig voor. Fluctuaties in de uitvalduur van gas worden hoofdzakelijk veroorzaakt door incidentele verstoringen door derden, zoals graafwerkzaamheden, waarbij klanten langdurig gasloos zijn.

### Uitvalduur van gasnet en oorzaken



- Liander
- Nederlands gemiddelde\*



- Veroudering, corrosie: 15%
- Graafwerkzaamheden: 28%
- Werking van de bodem: 10%
- Overig: 47%

\* Het Nederlandse gemiddelde over 2022 is nog niet bekend.

## Toegang tot energie

Als netbeheerder staan we voor de toegankelijkheid en betaalbaarheid van energie voor iedereen. Afsluitingen gebeuren op verzoek van de energieleverancier. We zijn terughoudend met het afsluiten van huishoudens met betalingsproblemen. Door de uitzonderlijk stijgende energieprijzen dreigden 1,2 miljoen (klein)verbruikers hun energierekening in de winter van 2022 - 2023 niet meer te kunnen betalen. Afsluiten als gevolg van de huidige energieprijzen waarbij klanten moeite hebben met het betalen van de energierekening is een verontrustende ontwikkeling. Een aantal tijdelijke maatregelen van het kabinet, zoals het prijsplafond, moet ertoe leiden dat minder mensen in de problemen komen bij het betalen van de energierekening en dat wij als netbeheerder minder afsluitverzoeken krijgen van leveranciers.

We hebben samen met andere partijen afgesproken geen klanten af te sluiten als we het vermoeden hebben dat er sprake is van energiearmoede. Betrokken partijen hierbij zijn de andere netbeheerders, de Autoriteit Consument en Markt (ACM), de Ministeries van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), energieleveranciers, Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en schuldhulpinstanties. We doen er daarom alles aan om ervoor te zorgen dat er een passende oplossing komt voor klanten die hiermee te maken krijgen. Zo is in de gemeente Amsterdam een pilot gestart om kwetsbare huishoudens te hulp te schieten. Voor een periode van drie maanden verstrekt Liander adressen van huishoudens die op de lijst staan om afgesloten te worden van energie uit met de gemeente. Hiermee kunnen gemeentelijke schuldhulpverleners deze kwetsbare huishoudens helpen om verdere groei van schulden en energieafsluiting te voorkomen.

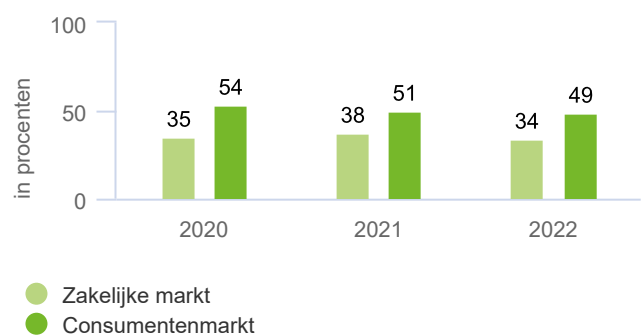
### Afsluitingen tijdens winterweer

Tijdens extreem winterweer nemen we passende maatregelen om toegang tot elektriciteit en warmte voor iedereen te borgen. Daarbij gaan we verder dan de wet voorschrijft. In de wet staat 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. Ook sluiten we niemand af tijdens de feestdagen in december.

## Klantgemak

De tevredenheid van onze klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij ervaren in contact met ons. Direct na afloop van 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.

Klantgemak consumenten en zakelijke markt



### Klantgemak zakelijke klanten

Het cijfer voor klantgemak (NES) voor zakelijke klanten kwam in 2022 uit op 34% tegenover 38% in 2021. Deze daling komt onder meer voort uit een lagere waardering van het contact naar aanleiding van servicevragen. Het ervaren klantgemak bij het gerealiseerd krijgen van een aansluiting is stabiel gebleven maar dit cijfer staat wel onder druk. De uitdagingen hierbij blijven de ervaren moeite met de aansluittermijn en communicatie hierover.

### Klantgemak consumenten

Het cijfer voor de consumentenmarkt kwam in 2022 uit op 49%. Een jaar eerder was dit 51%. De belangrijkste aandachtspunten blijven de lange doorlooptijd tussen het aanvragen en het uitvoeren van de werkzaamheden en de communicatie in de tussenliggende periode. Oplopende doorlooptijden en oplopende achterstanden door onder andere metertekorten en tekorten aan uitvoerend technisch personeel spelen parten bij het ongemak dat klanten ervaren.

Toch zagen we in 2022 ook positieve ontwikkelingen, bijvoorbeeld bij de toename van het aantal serviceklussen in de meting. We zien dat er iets minder moeite ervaren wordt bij saneringsklussen en bij de uitvoering van combiwerkzaamheden.

## Aantal klantvragen fors gestegen

Het aantal klantvragen is vorig jaar fors gestegen. Die vragen gingen vooral in op de status van een aanvraag, de slimme meter en verduurzaming. Het Klant Contact Centrum (KCC) heeft in 2022 ruim 30% meer telefonische klantvragen ontvangen dan in 2021. Het gaat om 364.361 calls, tegenover 278.474 in 2021. Dit heeft als effect gehad dat de telefonische bereikbaarheid fors onder druk kwam te staan en klanten hierdoor veel ongemak hebben ervaren. De bereikbaarheid heeft een dieptepunt gekend van 48%. In de laatste maanden van 2022 steeg de bereikbaarheid.

Daarnaast hebben we in 2022 ruim 40.000 klantvragen ontvangen via social media (webcare). Dit had eveneens invloed op de bereikbaarheid van het KCC. Door forse opschaling van capaciteit is er de afgelopen maanden verbetering gerealiseerd. Dit is terug te zien in de bereikbaarheid en de gerealiseerde daling in de werkvoorraden. Daarnaast zijn er verbeteringen doorgevoerd op de meest gestelde klantvragenpagina op de Liander-website en persoonlijk richting onze klanten om de verwachtingen qua doorlooptijden te kunnen managen.

# Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie



Als netbeheerder zorgen we ervoor dat niet alleen onze gas- en elektriciteitsnetten klaar zijn voor een duurzame toekomst maar ook onze marktfaciliterende systemen en diensten. We werken toe naar een nieuwe situatie van meer bewustzijn en keuzes in de energieopwek en -verbruik, een duurzaam energiesysteem dat betrouwbaar, bereikbaar en betaalbaar is. Dat kunnen we niet alleen. Om dat te realiseren is het nodig dat alle partijen samen een duidelijk beeld hebben van het energiesysteem in 2050 en de weg daarnaartoe.

## Gerelateerde onderwerpen

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

Materiële thema's	SDG's	Klantgroepen
A) Faciliteren energietransitie D) Samenwerken aan innovatie F) Klimaatverandering, energieverbruik en CO <sub>2</sub> G) Toegang tot betaalbare energie N) Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten O) Niet-klimaatgerelateerde milieuthema's		Klanten Aandeelhouders Investeerders

## Doelen en resultaten duurzame bedrijfsvoering

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

**116** resultaat 2022 in kton

**≤ 116** doelstelling 2022 in kton

167 kton in 2021<sup>1</sup>



### Circulariteit<sup>2</sup>

**28%**<sup>3</sup> resultaat 2022

**≥ 35%** doelstelling 2022

27% in 2021

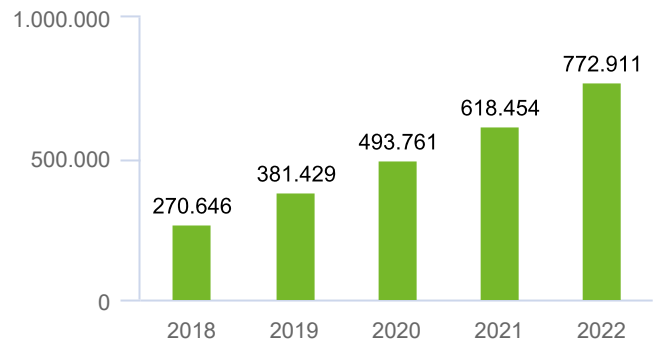


- <sup>1</sup> Het resultaat van de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot voor 2021 is herkend volgens de meest recente emissiefactoren (2021).
- <sup>2</sup> De scope van de KPI is primaire assets: LS- en MS-kabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren en (slimme) elektriciteits- en gasmeters.
- <sup>3</sup> Onder 'Circular ingekocht', verder in dit hoofdstuk, wordt nader op deze score ingegaan.

## Verduurzaming versnelt in alle sectoren

### Het aantal klanten met duurzame opwek groeit onverminderd door

Jaarlijks sluiten we meer laadpalen, windmolen- en zonneparken aan op het elektriciteitsnet. Daarnaast kloppen producenten van groen gas steeds vaker bij ons aan voor aansluitingen om duurzaam gas te kunnen invoeden op het aardgasnet. In 2022 zagen we wederom een toename van het aantal geregistreerde aansluitingen met een actieve terugleverinstallatie in ons verzorgingsgebied, van 618.000 naar circa 773.000 (+25%). Dat is 13% van het totaal aantal aansluitingen. Nederland heeft ondertussen het hoogste geïnstalleerde PV vermogen per hoofd van de bevolking.



● Aantal klanten met duurzame opwek

### Duurzame ontwikkeling in ons verzorgingsgebied

#### Opgesteld vermogen zonne-energie

**5.874 MW**

4.734 MW in 2021



#### Opgesteld vermogen windenergie

**1.850 MW**

1.756 MW in 2021



#### Ingevoede hoeveelheid groen gas

**66,0 miljoen m<sup>3</sup>**

59,2 miljoen m<sup>3</sup> in 2021



#### Aantal publieke laadpalen

**12.850**

10.595 in 2021



### Hoge energieprijzen leiden tot een versnelde vraag naar duurzame oplossingen

Onder meer de hoge energieprijzen zijn voor veel van onze klanten afgelopen jaar aanleiding geweest om versneld te investeren in isolatie en verduurzaming van hun woning. Isoleren is cruciaal om het energieverbruik terug te brengen. Het merendeel van de energie in de gebouwde omgeving is immers nodig voor verwarming van onze huizen en panden in de winter. Daar waar verwarmen via elektrische warmtepompen de beste oplossing is, draagt voldoende isolatie bij om de piek van energieverbruik terug te brengen. Het huis of kantoor kan dan van het aardgas afgesloten worden.

De hoge energieprijzen leidden in aanloop naar de winter ook tot meer gebruik van elektrische straalkachelletjes door consumenten. Alle elektrische kachels samen zouden tot overbelasting van het elektriciteitsnet kunnen leiden en daardoor tot meer storingen. Uit een scenario-analyse bleek dat de kans heel klein is dat er deze winter veel meer storingen op het LS-net zijn door het gebruik van elektrische kachels.



## Hoge en volatiele energieprijzen leiden tot gedragsverandering

De hoge energieprijzen en het groeiende aandeel duurzame opwek leiden tot grote prijsverschillen voor elektrische energie gedurende de dag. Deze grote prijsverschillen jagen de inzet van flexibiliteit en daarmee behoefte aan nieuwe contractvormen aan. Zo neemt het aantal projecten voor energieopslag om flexibeler om te gaan met energieopwek en -gebruik snel toe.

In de tweede helft van 2022 zagen we een snelle stijging van consumenten met een dynamisch energiecontract (10.000 naar 250.000) waarbij klanten per uur wisselende energieprijzen betalen. Dit zijn contracten met uurprijzen die een dag van te voren via de leveranciers worden vastgesteld. Deze contracten zijn de afgelopen maanden gemiddeld goedkoper gebleken dan variabele contracten. Voor klanten die beschikken over flexibiliteit zoals elektrische boilers, elektrische auto's of thuisbatterijen zijn deze contracten extra interessant. Eind 2022 had 1,4% van onze kleinverbruikklanten een dynamisch prijscontract. Dit is mogelijk het begin van een trend die in potentie een groot effect kan hebben op onze netbelasting.

## Onze klanten vragen oplossingen voor onderlinge lokale afstemming van vraag en aanbod

Onze klanten vragen ons steeds meer om oplossingen die het mogelijk maken om energie lokaal uit te wisselen, waarbij de uitwisseling wordt afgestemd op de beschikbare lokale netcapaciteit. Deze klanten staan open om zich te organiseren in zogenaamde energy hubs of energiegemeenschappen. Door opwek en vraag onderling lokaal af te stemmen is minder netcapaciteit nodig en kunnen industrieterreinen uitbreiden of verder verduurzamen. Deze lokale uitwisseling past mogelijk bij een duurzaam toekomstig energiesysteem waarin opwek en vraag dicht bij elkaar zitten en er veel minder noodzaak is tot transport als vraag en aanbod lokaal op elkaar worden afgestemd met onderlinge flexibiliteit. Als Alliander innoveren wij op het faciliteren van deze ontwikkeling. Hierbij zoeken we samenwerking met partijen die oplossingen inzetten en wij vullen die aan met onze oplossingen, zoals het lokale marktplatform ENTRNCE.

## Elektrificatie van mobiliteit

De komende jaren groeit het aantal nieuwe laadpunten voor elektrische mobiliteit. Dit geldt voor alle varianten: thuisladen, (semi-)publiek laden, snelladen en op het werk laden. In 2022 sloten we 2.255 publieke laadpalen aan (2021: 2.136). Tot en met 2025 neemt de vraag naar laadpalen binnen het verzorgingsgebied van Liander naar verwachting toe tot in totaal ongeveer 35.000.

## Verduurzaming van de warmtevoorziening

De overgang naar een duurzame warmtevoorziening raakt alle bedrijven, consumenten en overheden in ons verzorgingsgebied. Liander helpt met de uitvoering van de warmtetransitie. Het kiezen van nieuwe warmteoplossingen is in veel gebieden een complexe puzzel. Welke warmtebronnen zijn er in het gebied? Wat voor soort gebouwen staan er? Welke ambities heeft de gemeente? Diverse plannen leiden tot de best passende energie-infrastructuur voor een duurzame toekomst. Daarbij kijken we hoe lang gasnetwerken naar verwachting nog gebruikt worden, hoeveel we hierin investeren en of het netwerk mogelijk andere toepassingsmogelijkheden biedt.

## Overgang klanten naar een duurzame warmtevoorziening

Alliander ziet het als haar rol om verduurzaming van de gebouwde omgeving goed te faciliteren, klanten te informeren op welke wijze dit het best kan en samen te werken met gemeenten en woningcorporaties. Hiervoor is er voor elke gemeente een contactpersoon die meedenkt over de Transitievisie Warmte, de wijkuitvoeringsplannen en de verduurzamingsplannen van woningcorporaties. Daarbij zijn in 2022 mede door de gestegen gasprijzen 8.000 bewoners van het aardgas afgegaan (circa 2,5 keer zoveel als in 2018). Wel zien we bij de realisatie van verduurzamingsplannen in de gebouwde omgeving enkele urgente uitdagingen.

Zo signaleert Alliander dat de focus van overheden van verduurzaming in de gebouwde omgeving sterk ligt op individuele energiebesparing en warmteoplossingen. Landelijke stimuleringsmaatregelen dragen eraan bij dat Alliander tot 2030 tussen de 800.000 en 1,3 miljoen (hybride) warmtepompen verwacht in heel Nederland. Een gebiedsgerichte transitieaanpak blijft echter noodzakelijk om op lokaal niveau tot optimale warmteoplossingen te komen. De ontwikkeling van warmtenetten blijft achter bij verwachtingen, mede doordat gemeentelijke regie (en onderliggende wetgeving hiervoor) vereist is.

### Hybride warmtepompen als onderdeel van het transitiepad naar een duurzaam energiesysteem

Hybride warmtepompen zijn zeer belangrijk voor de verduurzaming van de warmtevraag in de gebouwde omgeving. Bij een hybride warmtepomp verwarmt een elektrische warmtepomp het huis bij gematigde temperaturen, terwijl de piekvraag tijdens koude winterdagen en soms de warmte voor tapwater afkomstig zijn uit bijstook met een (bestaande) gasgestookte cv-ketel. Deze hybride oplossing past in vrijwel alle bestaande huizen, waarbij beperkt isolatiemaatregelen benodigd zijn. Daarmee is het voor bewoners een goede mogelijkheid om relatief snel hun energievraag grotendeels te verduurzamen in afwachting van verder handelingsperspectief naar volledige duurzame warmteoplossingen, zoals een volledig elektrische warmtepomp, een collectief duurzaam warmtesysteem of de hybride oplossing in combinatie met duurzaam groen gas of waterstof.

Een hybride warmtepomp past goed in een energiesysteem waarin we verschillende energiedragers optimaal integreren. De benodigde elektriciteit voor de hybride warmtepomp komt in het voorjaar en najaar voor een groot deel uit wind en zon en dit aandeel neemt ieder jaar verder toe. Bijkomend voordeel is dat de hybride inzet van elektriciteit en duurzaam gas heel goed past bij de bestaande capaciteit van onze gas- en elektriciteitsnetten. Als het elektriciteitsnet overbelast dreigt te raken, kan over worden geschakeld op een duurzaam gas. Ook is het gemiddelde elektrische piekvermogen van een hybride warmtepomp veel lager dan van all-electric warmtepompen.

## Duurzame gassen

### Waterstof

Duurzaam geproduceerde waterstof vormt een belangrijk onderdeel van de beoogde toekomstige energievoorziening. Het is in staat om de seizoensverschillen op te vangen en vooral de energie-intensieve industrie te voorzien van het energievolume dat daar nodig is. Wanneer en waar dat gaat gebeuren en in welke mate waterstof een plek gaat krijgen in het energiesysteem van de toekomst, is nog onzeker. Het is echter cruciaal dat tot 2025 duidelijke keuzes gemaakt gaan worden. Om de 2030 doelen voor de energieintensieve industrie te halen, zullen er of grootschalige investeringen in het elektriciteitsnet moeten plaatsvinden of in waterstof. Door de hoge gasprijzen hebben we afgelopen jaar gezien dat veel van de energie-intensieve bedrijven deze keuze naar voren aan het trekken zijn. Het vraagt gezamenlijke programmering van het transitiepad naar 2030.

De toepassing van waterstof verkennen we in verschillende projecten, onder meer om te leren hoe onze bestaande netten goed benut kunnen worden, zoals in de pilot in Lochem. Hier worden twaalf bestaande en bewoonde huizen verwarmd met waterstof. Daarbij wordt gebruikgemaakt van de bestaande aardgasleiding. Bij deze pilot onderzoekt Alliander de komende drie jaar samen met de bewoners of waterstof een goed alternatief is voor het verwarmen van de woningen. Voor de bewoners in de straat die niet aan het proefproject meedoen, is een nieuwe aardgasleiding gelegd. Hiervoor hebben ACM en SodM groen licht gegeven. Alliander heeft met deze pilot een wereldprimeur.

In onze pilot in Oosterwolde is in 2022 een elektrolyser geplaatst naast een zonnepark. Doelstelling van dit project is om inzicht te krijgen in de rol die elektrolyzers kunnen hebben als oplossing voor transportbeperkingen in het elektriciteitsnet en in de technische en regulatorische ontwikkelingen die daarvoor nodig zijn.

Naast het uitvoeren van pilots werken we inmiddels aan de reguliere investeringen. In de haven van Amsterdam werken we samen met Port of Amsterdam aan een lage druk waterstofnet voor de industrie in de haven. Daarnaast werkt Alliander mee in het onderzoeksprogramma HyDelta waarin Netbeheer Nederland een aandeel heeft. HyDelta richt zich met name op transport, distributie en gebruik van waterstof.

#### Eerste gasmonteurs Liander geslaagd voor werken met waterstof

In 2022 zijn de eerste gasmonteurs van Liander geslaagd voor het examen om te mogen werken met waterstof. Hiermee is een belangrijke stap gezet in de energietransitie en specifiek in de pilot die aan het einde van het jaar van start ging in het Gelderse Lochem. Daar wordt sinds oktober een deel van de woningen in de wijk Berkeloord verwarmd met waterstof. Het werken met waterstof lijkt in eerste instantie veel op het werk dat de monteurs dagelijks uitvoeren aan het aardgasnet. Ondanks dat het net bestaat uit dezelfde onderdelen, vraagt het werken met waterstof om andere en extra handelingen. Veilig werken is net als bij het werk aan het gas- en elektriciteitsnet het belangrijkste onderdeel in deze opleiding.

### Groen gas

In 2022 is er door 25 groen gas invoeders 66 miljoen kuub groen gas ingevoerd in het Liander netwerk. Sinds 2013 is de hoeveelheid groen gas in ons netwerk lineair gestegen. De doelstelling uit het Klimaatakkoord is dat er in 2030 2 miljard kuub groen gas wordt ingevoerd in de Nederlandse gasnetten, terwijl er nu landelijk ruim 200 miljoen kuub wordt ingevoerd. Om een versnelling te bewerkstelligen heeft de overheid een bijmengverplichting groen gas voor de gebouwde omgeving aangekondigd. Door deze maatregel wordt vanaf 2023 een versnelling van de groei van groen gas verwacht. Samen met Netbeheer Nederland bereidt Liander zich voor op de verwachte groei van zowel het aantal groen gas invoeders als de hoeveelheid groen gas in onze netten.

Liander faciliteert de invoeding van groen gas door invoeders toegang tot het gasnetwerk te verlenen en er zorg voor te dragen dat het geproduceerde gas getransporteerd kan worden naar afnemers. Dit doen we door zowel te kijken naar de transportcapaciteit van het netwerk, maar ook naar de afname mogelijkheden van het geproduceerde groen gas. Dit kan vooral in de zomer tot uitdagingen leiden omdat er dan veel minder gas verbruikt wordt. We kijken hierbij naar voor netbeheerders traditionele oplossingen zoals koppelingen tussen netwerken en verzwingingen van leidingen, en naar innovatieve oplossingen.

De Arnhemse start-up Powercrumbs heeft de derde Alliander Innovatie Challenge gewonnen. Met hun idee leveren zij een bijdrage om tijdens de zomermaanden meer groen gas kwijt te kunnen, wanneer het gasnet niet toereikend is. Zij doen dit door het overschot aan groen gas bij de producent onder hoge druk op te slaan in mobiele opslagcontainers. Powercrumbs doet dit al met biogas bij rioolwaterzuiveringsinstallaties. De containers worden vervolgens met vrachtwagens naar bouwprojecten in de omgeving gebracht waar het groene gas gebruikt wordt als duurzame brandstof voor aggregaten. Het vervangt daarmee diesel en zorgt zo voor grote milieuvordelen door lage uitstoot van stikstof, fijnstof en broeikasgassen. In 2023 wordt door middel van een pilot gekeken of deze keten voor groengasverschotten in de zomer kan werken.

Een andere innovatie om groen gas invoeding te faciliteren is de groen gas booster. Deze succesvolle pilot is in afronding en kan waar nodig worden ingezet in het gasnetwerk. Een booster is een compressorstation dat ervoor zorgt dat groen gas van een lage druk netwerk naar een hogere druk netwerk wordt gebracht zodat het meer afnemers kan bereiken. Hierdoor kan in de zomer meer groen gas ingevoerd worden.

## Duurzame organisatie

Ons maatschappelijk beleid behoort tot het fundament van onze besturing: Alliander is toekomstbestendig door het stimuleren van een veilige, kostenbewuste, duurzame en inclusieve organisatie. Onze maatschappelijke doelstellingen richten zich op het faciliterend vermogen van ons energienet voor duurzame energie, onze CO<sub>2</sub>-uitstoot, circulair materiaalgebruik, onze inspanningen op het gebied van biodiversiteit, een diverse en inclusieve bedrijfscultuur en onze kwaliteit als werkgever. De laatste thema's beschrijven we in het hoofdstuk [Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen](#).

### Op weg naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023

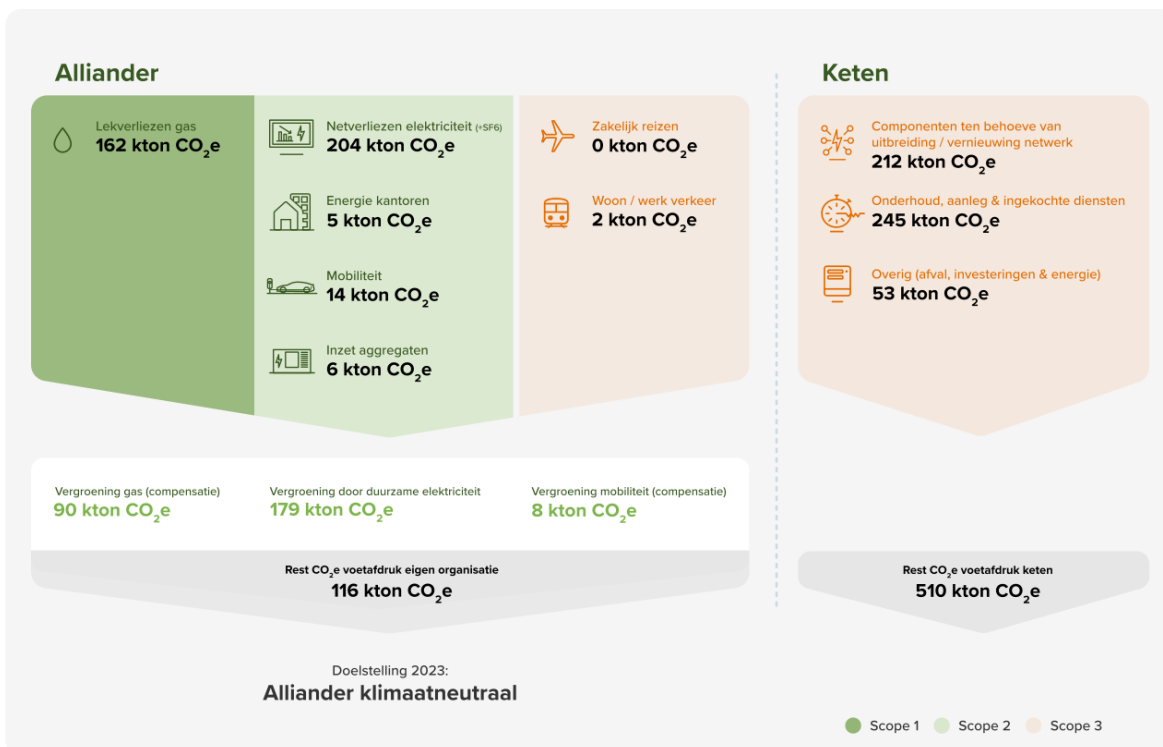
Alliander streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023. Dat wil zeggen dat in 2023 per saldo geen CO<sub>2</sub> door Alliander wordt uitgestoten als gevolg van onze netactiviteiten, kantoren en voertuigen. In 2022 zaten we op 85% van deze doelstelling. Hier werken we aan door CO<sub>2</sub>-emissies te verminderen en te vergroenen. Ons wagenpark wordt steeds meer elektrisch of hybride, het gasverbruik van onze gebouwen daalt en de netverliezen voor elektriciteit worden verder vergroend.

In 2022 is de uitstoot van onze directe bruto-emissies lager dan in 2021. Onze netverliezen zijn gedaald. We hebben dit jaar minder vergroend. Onze doelstelling van klimaatneutraal in 2023 blijft van kracht.

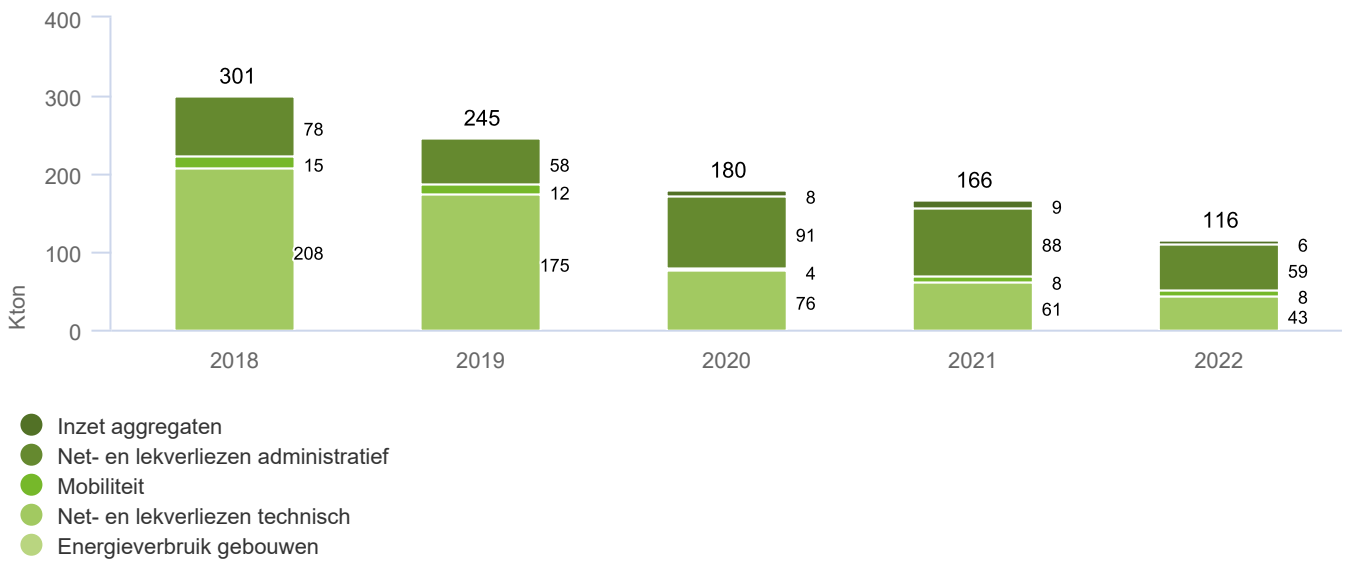
### Emissies in onze keten

In 2022 hebben we de ketengerelateerde 'scope 3'-emissies van CO<sub>2</sub> verder onderzocht. Dit zijn emissies bij onder meer onze leveranciers in het maken, transporteren en leveren van diensten en producten. Als organisatie hebben wij indirect invloed op de uiteindelijke omvang van deze emissies. Ze vallen daarom buiten onze eigen interne klimaatdoelstelling. Scope 3-emissies worden grotendeels berekend op basis van emissie-kentallen per economische sector vermenigvuldigd met de uitgaven van Alliander in deze sector.

We zien dat de ketengerelateerde emissies in 2022 510 kton CO<sub>2</sub>eq bedragen. Dit is hoger dan onze directe bruto-emissies onder scope 1 en 2. CO<sub>2</sub>-reductie is onderdeel van de gunningscriteria bij onze aanbestedingen. In 2022 zijn we gestart met een verkenning naar een passende ambitie voor onze scope 3-emissies. Hierbij zien we dat de manieren waarop partijen in onze sector scope 3-emissies berekenen sterk van elkaar verschillen en dat de kosten voor volledige vergroening hoog kunnen zijn. In 2023 doen we een voorstel voor een betere sectorsamenwerking en een mogelijke gezamenlijke ambitie.



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



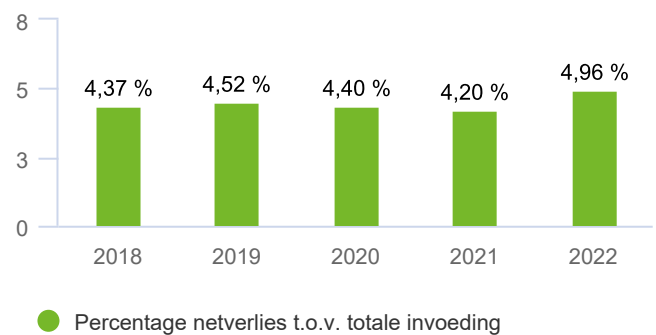
<sup>1</sup> Het resultaat van de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot voor de jaren 2018 - 2021 is herrekend volgens de meest recente data en emissiefactoren.

### Interne CO<sub>2</sub>-prijs mét akkoord van de toezichhouder

Voor het afwegen van onze investeringen op duurzaamheid werken wij sinds 2021 met een hogere interne CO<sub>2</sub>-prijs. Energiebesparing of het verminderen van methaan-lekkages wordt op deze manier hoger gewaardeerd. De hogere CO<sub>2</sub>-prijs is onderdeel van een sectorbrede afspraak tussen alle netbeheerders. Deze is geïnitieerd en gecoördineerd door Alliander. De ACM heeft de prijsafspraken tussen de netbeheerders in februari 2022 na intensief overleg onder leiding van Alliander goedgekeurd. Alle Nederlandse netbeheerders rekenen nu met dezelfde prijs van inmiddels € 100 per ton CO<sub>2</sub> en zullen deze de komende jaren stapsgewijs verhogen. De introductie van de hogere interne CO<sub>2</sub>-prijs laat zien dat met eenvoudige maatregelen sneller een positieve businesscase wordt bereikt. Daarnaast dwingt de nieuwe spelregel ons scherper te kijken naar de toepassing van SF<sub>6</sub> in onze transformatoren.

### Uitstoot door net- en gaslekverliezen

Onze bruto-uitstoot CO<sub>2</sub> wordt voor 92% veroorzaakt door net- en lekverliezen, die grotendeels ontstaan bij het distribueren van elektriciteit en gas. We zien een toename van het netverlies in 2022. Vermoedelijk komt dit door de sterke groei van teruglevering van duurzame energie en de daaraan gerelateerde hogere netbelasting. De netverliezen elektriciteit kostten ons in 2022 circa € 264 miljoen en zijn in beperkte mate te beïnvloeden. Niettemin proberen we elk jaar zowel onze technische als administratieve netverliezen te verminderen, zoals hieronder beschreven. Het percentage netverlies betreft een nauwkeurige benadering. Wij rapporteren na twee jaar de definitieve cijfers in de bijlage [Vijfjarenoverzicht](#).



### Vergroenen van netverliezen met duurzaam opgewekte energie

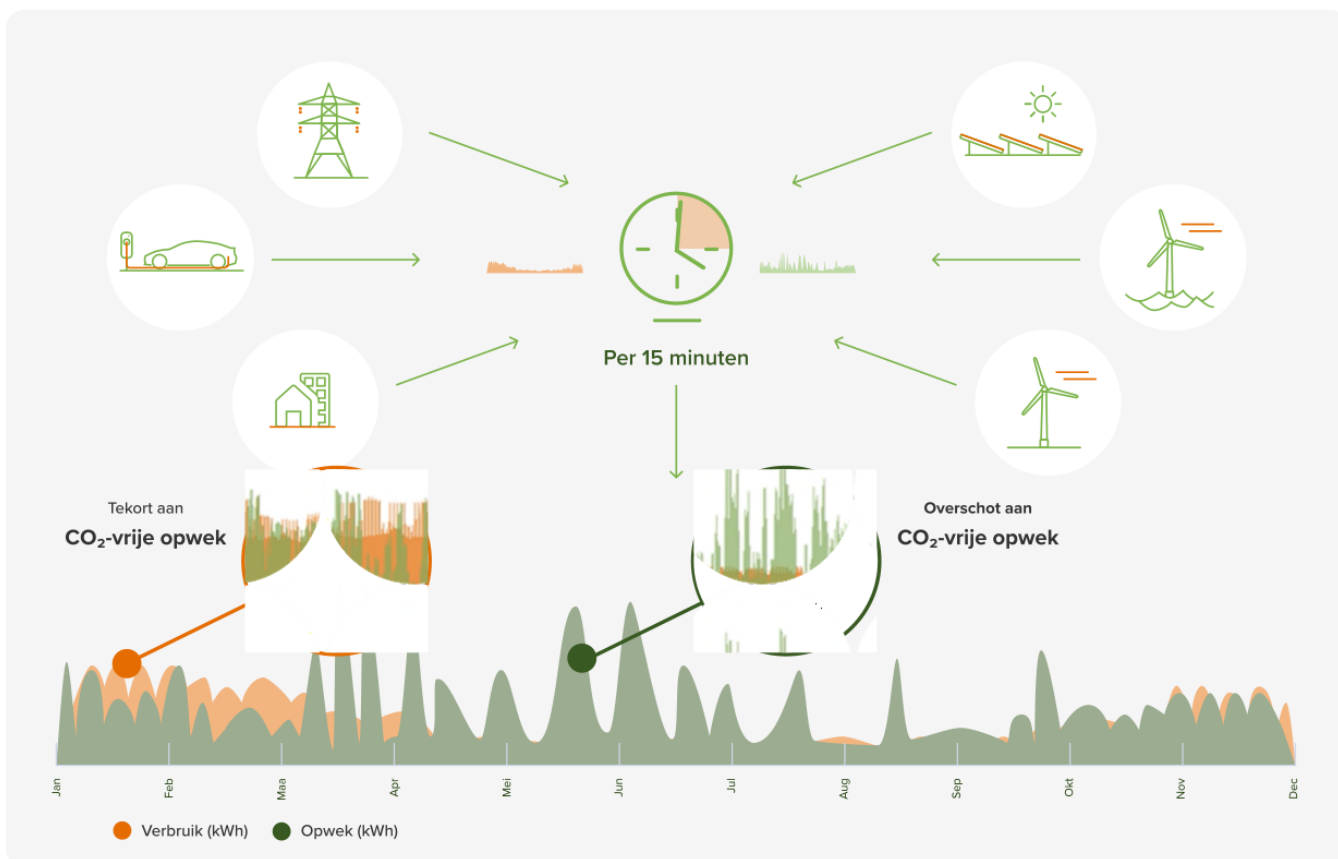
Alliander vergroent zijn netverliezen met behulp van opwek van additionele duurzame energie in Nederland. In 2022 hebben wij 175 kton van onze totale netverliezen vergroend met Garanties van Oorsprong en daarnaast 28% van het elektrische netverlies als groene stroom ontvangen. Wij hebben bewust de keuze gemaakt om de inkoop van onze netverliezen stapsgewijs verder te vergroenen met stroom uit investeringen in hernieuwbare bronnen. Hiermee bereiken we dat ons netverlies CO<sub>2</sub>-arm wordt en ondersteunen we de groei van duurzame energieopwekking. In 2022 hebben we met het effectueren van gecontracteerde additionele groencertificaten 86% van het totale netverlies elektriciteit verduurzaamd met Nederlandse windcertificaten en voor netverlies gas circa 56% door EU Gold standard certificaten.

### 24/7 matching

Alliander erkent dat vergroening van ingekochte elektriciteit middels Garanties van Oorsprong geen rekening houdt met de gelijktijdigheid van opwek en verbruik. Omdat het elektriciteitsnet op ieder moment in balans moet zijn, is het voor het systeem gunstig wanneer netgebruikers zich inspannen om de timing van hun verbruik en (ingekochte) opwek op elkaar af te stemmen. Dit concept wordt 24/7 matching genoemd. Over 2022 hebben we de matching score van Alliander uitgerekend op basis van verbruik via netverliezen, elektriciteitsgebruik in kantoren en (EV-)mobiliteit. Deze zijn afgezet tegen de eigen opwek uit zon op dak en ingekochte wind via Garanties van Oorsprong. De matching is gedaan op kwartierbasis om in lijn te zijn met de Nederlandse elektriciteitsmarkt. Het resultaat over 2022 is een matching score van 58,9%.

We onderzoeken hoe we de komende jaren deze score kunnen verhogen door bijvoorbeeld diversificatie van opwektechnologie van ingekochte stroom of door het toevoegen van opslag of vraagsturing.

### 24/7 verbruik en herkomst ingekochte elektriciteit Alliander



### Technische netverliezen

De totale omvang van de technische netverliezen elektriciteit is in 2022 met 8% gestegen ten opzichte van 2021. Deze toename van het technisch netverlies is vooral toe te schrijven aan verhoogde belasting van het net in vergelijking met 2021 door toename van lokale duurzame opwek. Dit leidt ertoe dat op sommige momenten van de dag een hogere belasting van onze kabels optreedt. Dat resulteert in een hoger netverlies. We verwachten dat verdere toename van teruglevering van duurzame energie uiteindelijk zal leiden tot een hogere belasting en daarmee een hoger netverlies.

De omvang van onze gas gerelateerde netverliezen zijn op het zelfde niveau van 2021. In de komende jaren wordt de CO<sub>2</sub>-equivalent van een kubieke meter gas verhoogd. We houden daarom rekening met een hoger te rapporteren bruto CO<sub>2</sub>-uitstoot voor deze categorie in de toekomst.

### Administratieve netverliezen

Administratieve netverliezen ontstaan onder meer door fraude, bijvoorbeeld het illegaal aftappen van energie voor hennepkwekerijen, of het ontbreken van contracten bij nieuwe of bestaande aansluitingen. Door de sterk gestegen energieprijzen is in 2022 vooral scherp gekeken hoe de impact hiervan zoveel mogelijk beperkt kan worden. Afsluitingen en ontbreken van contracten leiden automatisch tot hoger administratief netverlies bij de netbeheerder. Door de maatregelen van de Rijksoverheid en samenwerking tussen leveranciers en netbeheerders is het aantal afsluitingen en contractloze aansluitingen beheersbaar gebleven.

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 2022 verder aan de verbetering van het constateren van fraude en het innen van geleden schade door het ontbreken van contracten bij nieuwe of bestaande aansluitingen. In 2022 hebben we meer administratief netverlies teruggehaald en zijn er verbeterde resultaten gerealiseerd ten opzichte van 2021.

## Uitstoot gebouwen

Het energieverbruik in onze kantoren en gebouwen is verminderd ten opzichte van 2021, vooral door een dalend gasgebruik. Dit komt mede door de vervanging van de gasgestookte logistieke locaties in Nijkerk, Apeldoorn en de opening van het gasloze centraal distributiecentrum aan Laan van Zodiak in Apeldoorn. De ingekochte energie voor gebouwen is volledig vergoend via Garanties van Oorsprong.

De bouw van onze nieuwe duurzame locatie Amsterdam Westpoort, ter vervanging van Amsterdam Spaklerweg, vordert gestaag. Na oplevering zijn onze kantoren Apeldoorn en Amsterdam energieneutraal. In 2022 is begonnen met de grootschalige renovatie van onze locaties in Doetinchem en Leeuwarden. De beide projecten worden in 2023 opgeleverd. Daarnaast is afgelopen jaar het Datacenter aan de Hofmanweg in Haarlem verlaten en verplaatst naar een nieuw, duurzamer datacenter aan de Oudeweg te Haarlem.

De overige kantoorlocaties van Alliander voldoen uiterlijk per 2023 aan het energielabelcriterium A, B of C.

## Uitstoot mobiliteit

Het aantal gereisde kilometers steeg met 86% in 2022 ten opzichte van 2021. Het brandstofverbruik van lease- en dienstauto's steeg mede daardoor met 14%. Voornaamste reden hiervoor is dat na de coronacrisis het woon-werkverkeer weer steeg. Ons vergoedingstelsel voor mobiliteit is door prijsstijgingen aangepast. In 2023 beoordelen we opnieuw of we de gebruikelijke vergoedingen gaan hanteren.

Voor leaseauto's hanteren we strenge uitstootnormen voor CO<sub>2</sub> en stikstof (maximaal 100 gram CO<sub>2</sub>/km). Dieselauto's zijn uitgesloten en we stimuleren elektrisch rijden. Leaserijders kunnen daarnaast net als alle andere medewerkers van Alliander gebruikmaken van een NS-businesskaart. In 2022 hebben we een besluit voorbereid om door te groeien naar een volledig elektrisch wagenpark. Het beleid hiervoor wordt naar verwachting in 2023 geïmplementeerd. In de bijlage [Overige niet-financiële informatie](#) bieden we uitgebreider inzicht over de uitstoot door mobiliteit.

## Hoogste trede op CO<sub>2</sub>-prestatieladder

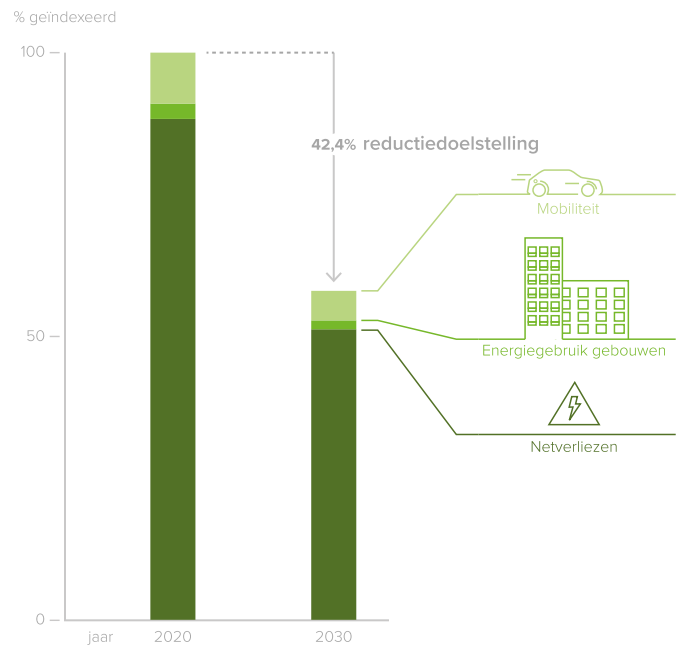
De aanpak en vermindering van onze klimaatvoetafdruk toetsen we aan de criteria van de CO<sub>2</sub>-prestatieladder. Inmiddels presteren we al meerdere jaren op het hoogste niveau. Dit is een bewijs van inzicht en borging van maatregelen van:

- de eigen voetafdruk (niveau 1)
- de mogelijke reductiemaatregelen (niveau 2)
- de competentie om deze maatregelen echt uit te voeren (niveau 3)
- transparantie van inzichten (niveau 4)
- innovaties met ketenpartners (niveau 5)

CO<sub>2</sub>-reductie is onderdeel van de gunningscriteria bij onze aanbestedingen. We beschikken over de CO<sub>2</sub>-inventaris van onze belangrijkste leveranciers, behalen de doelstellingen op niveau 3 en 4 en we committeren ons aan het CO<sub>2</sub>-reductieprogramma van de overheid. In 2022 zijn werking en reikwijdte van ons certificaat opnieuw extern beoordeeld en bevestigd.

## Science-based targets

Science-based Targets zijn bedrijfsdoelen die in lijn zijn met het tweegradenscenario van het klimaatakkoord van Parijs. In 2022 hebben we ons aangemeld bij het Science Based Target Initiative (SBTi) voor verificatie in 2023. In 2020 is al vastgesteld dat het CO<sub>2</sub>-reductiebeleid van Alliander voor scope 1- en scope 2-emissies in lijn ligt met de Science Based Targets. Deze doelstelling kan worden omgerekend naar de maximale CO<sub>2</sub>-uitstoot per sector en naar de maximale CO<sub>2</sub>-uitstoot per bedrijf. Dit heet de Sectoral Decarbonization Approach. Voor Alliander betekent dit concreet dat we voor dit scenario in totaal circa 21% CO<sub>2</sub> voor 2025 moeten reduceren en 42,4% CO<sub>2</sub> voor 2030 ten opzichte van 2020. Voor de definitieve verificatie dienen we aanvullend in 2023 onze ambities te bepalen op de scope 3-emissies.



## Klimaatrisico's en adaptatie

### TCFD

Alliander ambiert toekomstbestendig te zijn. Onderdeel hiervan is het omgaan met de risico's en kansen die klimaatverandering met zich meebrengen. Dit kan gaan om fysieke risico's, bijvoorbeeld overstromingen, maar ook om bedrijfseconomische effecten zoals wijzigingen in het fiscale regime. Hiervoor gebruikt Alliander de richtlijn van de Taskforce on Climate related Financial Disclosures (TCFD) als vertrekpunt. In het verlengde hiervan maken klimaatrisico's vanaf 2021 deel uit van het Alliander risicoraamwerk: zo zijn klimaatrisico's meegenomen in de jaarlijkse risicosessie met de raad van bestuur. De resultaten geven een eerste inzicht in de mogelijke risico's die kunnen optreden als gevolg van klimaatverandering.

### Uitkomsten 2022 en vervolg

De uitkomsten duiden op een mogelijk groot risico voor beschadiging en het verloren gaan van bedrijfsmiddelen door overstroming. Effecten van droogte en hitte kunnen eveneens een risico voor (de continuïteit van) onze operatie betekenen. Tijdens analyse van de resultaten zijn we tot inzicht gekomen dat er meer onderzoek nodig is naar klimaatscenario's om de inschatting van mogelijke risico's als gevolg van klimaatverandering verder te verfijnen. Onder de vlag van Netbeheer Nederland een onderzoek een werkgroep Klimaatadaptatie de potentiële fysieke effecten van klimaatverandering op netwerkcomponenten en energie-infrastructuur. Ook ontwikkelt zij voorstellen voor klimaatadaptatieve maatregelen. Dit ligt in lijn met de aanbeveling van de TCFD en wordt verder uitgewerkt in 2023.

### Fysieke risico's en kansen

Fysieke risico's zijn vooral het gevolg van keteneffecten bij extreme weersomstandigheden en overstromingen. Dit betreft mogelijke schade aan eigen componenten of bovengrondse hoogspanningsmasten van TenneT. Gezien de lage ligging van een deel van onze verzorgingsgebieden vormt ook zeespiegelstijging een risico. Hogere temperaturen leiden bovendien tot meer elektriciteitsverbruik door een grotere koelbehoefte in de maatschappij.

### Transitierisico's en kansen

Onze netwerken zijn een noodzakelijke schakel voor de transitie naar een duurzame energievoorziening. Transitiekansen gaan over de groeiende elektrificatie van de samenleving en de groei van invoeding van groen gas in onze netwerken. Transitierisico's betreffen de noodzakelijke snelheid van realisatie van onze opgaven en de uitfasering van de gasinfrastructuur.



Fysieke risico's	Mogelijke effecten
Extreem weer zoals droogte, hitte, branden en grote regenval	Schade aan infrastructuur Uitval van energie Schade bij leveranciers, in energieketen en transportinfrastructuur
Zeespiegelstijging	Schade energieketen, bedrijfsmiddelen en bij klanten
Stijging gemiddelde temperatuur	Schade aan bedrijfsmiddelen Schade door plagen door dieren Meer vraag naar koeling

Transitierisico's	Mogelijke effecten
Technologische innovatie en marktveranderingen	Afname van aardgasdistributie in onze netwerken in combinatie met warmtetransitie op andere bronnen Beperkingen in beschikbare arbeidskrachten Consument wordt prosumert Elektrificatie van samenleving Energie-opslag Kansen voor waterstof
Veranderingen in beleid en regulering	Kostenverdeling van energietransitie CO <sub>2</sub> -beprijzing

## Biodiversiteit

In onze bouw- en aanlegactiviteiten zijn we op basis van de Wet op Natuurbescherming al gebonden aan ruimtelijke voorwaarden. Hiernaast willen we ons extra inspannen om in onze geplande operationele processen schade aan biodiversiteit te minimaliseren dan wel te herstellen. Zo werken we aan nieuwe standaarden voor het duurzaam ontwerpen van elektriciteitsstations. In 2022 hebben we een brochure gepubliceerd waarmee wij inzichtelijk maken hoe wij duurzaamheid integreren in onze stationsbouwprojecten. In samenwerking met Movares zijn we gestart met het opstellen van een afwegingskader en bijbehorende standaarden voor groene daken. Om de ontwikkeling op biodiversiteit te versnellen, zijn we in 2022 de samenwerking aangegaan met Naturalis om een stevige ambitie voor biodiversiteit binnen Alliander neer te zetten met concrete acties om daar te komen. In samenwerking met Naturalis en het Impact Institute is een verkenning gestart naar het meten van impact op biodiversiteit.

### Ecologische Hoofdstructuur Infra

Alliander participeert in een bredere coalitie van infrabedrijven die kansen ziet om eigen areaal te verbinden ten behoeve van grootschalig natuurherstel. In totaal beheren de nationale infrabedrijven zo'n 900 km<sup>2</sup> grond. Samenwerking op biodiversiteit heeft hierdoor nationale impact. Het project Ecologische Hoofdstructuur Infra is in 2020 gestart. In 2022 is hieruit een pilot gestart waarin wordt verkend in hoeverre het mogelijk is om onze middenspanningsinstallaties te voorzien van biodiversiteitsmaatregelen of zelfs natuurinclusief ontworpen kunnen worden.

### Maaibeleid

In 2022 hebben we op Onderstation Westwoud een pilot uitgevoerd met maaibeheer met schapen. De in 2021 gestarte meerjarige proef met verschralen van de grond binnen de schakeltuinen is in 2022 voortgezet. Het maaibeleid voeren wij met betrokkenheid van de Vlinderstichting uit. In 2022 is beleid vastgesteld waarmee we het gebruik van chemische bestrijdingsmiddelen binnen verharde schakeltuinen uitsluiten. Aanvullend is een investeringsvoorstel goedgekeurd om schakeltuinen stapsgewijs te vergroenen.

## Ketenverantwoordelijkheid en circulair inkopen

De energietransitie stelt onze organisatie voor grote Inkoop en logistieke uitdagingen. Onze ketenpartners spelen een cruciale rol bij het bereiken van onze doelstellingen. Alliander heeft een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 2 miljard aan producten en diensten. Door de energietransitie loopt dit de komende jaren nog sterk op. Onze grootste inkoopvolumes betreffen: aannemerij, componenten, inkoop van energie en transporttarieven. Onze maatschappelijke rol brengt met zich mee dat we op een maatschappelijk verantwoorde manier inkopen.

Alliander moet blijven versnellen, ondanks een markt van schaarse grondstoffen, tekorten die voortvloeien uit de coronapandemie, hoge energieprijzen, krapte op de arbeidsmarkt en geopolitieke omstandigheden zoals de oorlog in de Oekraïne. We hebben als doelstelling om bij de inkoop van onderdelen, materialen en diensten altijd prijs, kwaliteit en duurzaamheid af te wegen.

## Bijdragen aan duurzaamheid

Ons inkoopbeleid draagt direct bij aan het mvo-beleid van Alliander. Samen met onze leveranciers beogen we een netto-positieve bijdrage te realiseren op SDG 12 (Verantwoorde productie en consumptie). Dit doen we door andere samenwerkingsvormen aan te gaan met onze leveranciers, innovaties uit de markt te halen en partnerships aan te gaan. Inkoop vertaalt het aanbestedingsrecht, zoals transparant en non-discriminatoire handelen, in aanbestedingen. In onze aanbestedingscriteria is duurzaam inkopen een integraal onderdeel. We hebben bijvoorbeeld bepalingen opgenomen over mensenrechten, arbeidsomstandigheden, grondstoffengebruik, recycling en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Alliander eist dat werkzaamheden voldoen aan specifieke protocollen en voorschriften voor veiligheid bij werken aan de gas- en elektriciteitsinfrastructuur zoals VIAG en BEI. Medewerkers van aannemers en onderaannemers moeten hier eveneens aan voldoen. In 2022 hebben we verder een 'easy MVO'-toolbox ontwikkeld die laagdrempelig en breed inzetbaar is bij alle aankopen van Alliander. De leverancier krijgt hiermee keuzemogelijkheden voor een concrete bijdrage aan de mvo-doelstellingen van Alliander.

## CO<sub>2</sub>-waardering bij aanbesteding

In onze aanbestedingen nemen we energieverbruik van componenten gedurende de levensduur zo veel mogelijk mee in de beoordeling. Door te werken met een netbeheer brede afspraak van de CO<sub>2</sub>-prijs krijgen eigen investeringen én in te kopen componenten met een hogere CO<sub>2</sub>-reductie voorrang.

## Gedragscode voor leveranciers

Alliander hecht er veel waarde aan dat leveranciers de Alliander Gedragscode Leveranciers naleven. Deze is gebaseerd op OESO-richtlijnen en stelt eisen aan ethisch en eerlijk zakendoen van leveranciers, hun toeleveranciers en hun fabrikanten. Bij overtreding van de code kunnen we sancties opleggen. Leveranciers mogen van Alliander verwachten dat wij ons houden aan een ethische manier van zaken doen, wij onderschrijven en passen de grondslagen van de EU Taxonomy toe waaronder de OESO-richtlijnen en ILO conventie. Zie de paragraaf EU Taxonomy elders in dit verslag. Voor leveranciers willen wij graag een aantrekkelijke partij zijn om zaken mee te doen. Wij zijn graag de zogeheten 'Customer of Choice'.

## Naleving afspraken met leveranciers

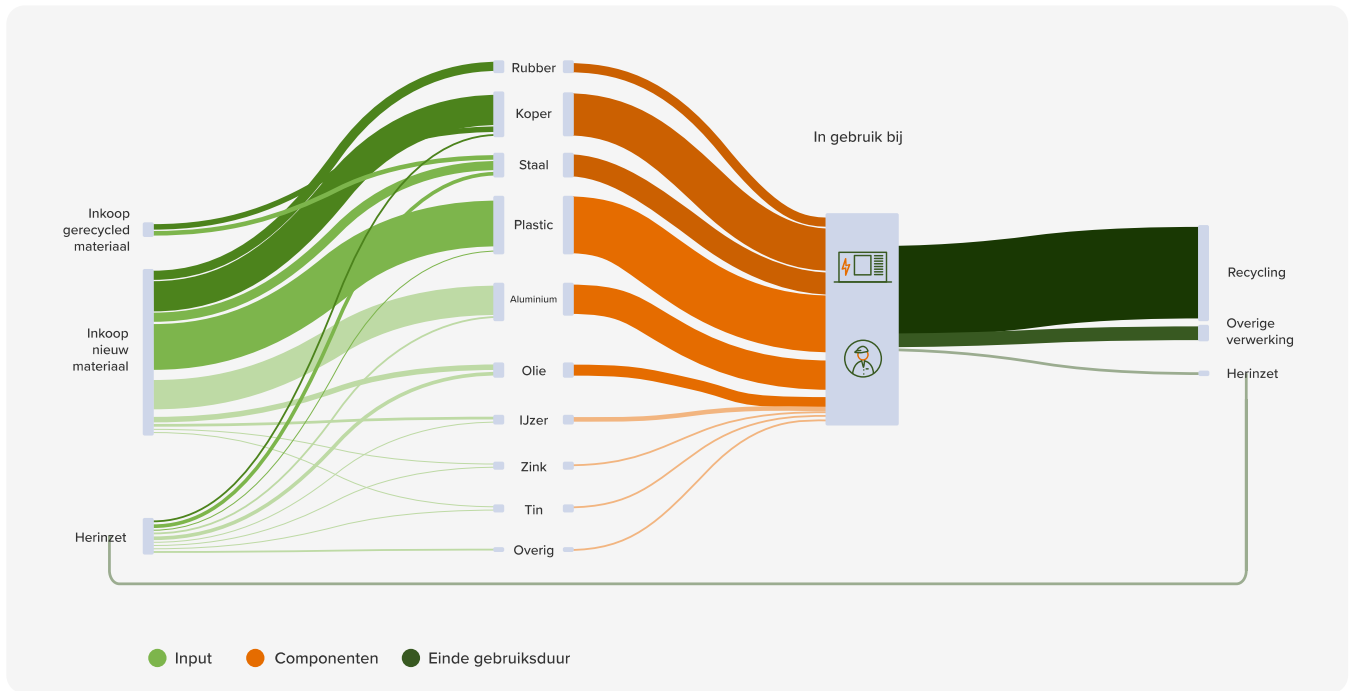
Jaarlijks voeren we meerdere ketenaudits uit. In 2022 hebben we 23 audits uitgevoerd naar de kwaliteit van de geleverde producten en diensten (2021: 14). Er zijn geen kritische tekortkomingen over MVO-elementen gerapporteerd. In de audits wordt de naleving van de Gedragscode besproken, naleving van ketenaspecten en de opvolging van eventuele bespreekpunten. Naast de gebruikelijke controle op kwaliteit en product kijken we naar de nakoming van mvo-bepalingen voor 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. Bevindingen worden gedeeld met de leverancier. In 2022 hebben we geen maatregelen getroffen richting leveranciers.

Bij gebleken nalatigheid of overtreding van de afspraken beëindigen we de relatie of leggen we andere sancties op overeenkomstig het contract en de Alliander Gedragscode voor Leveranciers. In geval van schade of risico's communiceren wij met onze stakeholders, verrichten onderzoek en treffen tijdelijke of structurele maatregelen. Over de voortgang onderhouden wij contact met betrokken en informeren wij hen.

## 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. Circulaire inkopen is geïntegreerd in onze inkoopprocessen. Per kwartaal rapporteren we intern over het percentage 'circulair ingekocht'. Onder 'circulair ingekocht' verstaan we de inkoop van materialen die grotendeels uit gerecyclede materialen bestaan en/of materialen die na gebruik recyclebaar zijn. Dit gebeurt voor onze primaire assets: laagspannings- en middenspanningskabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren en (slimme) elektriciteits- en gasmeters. Om vast te stellen welk percentage gerecycled dan wel recyclebaar is, verstrekken onze leveranciers een grondstofpaspoort waarin deze percentages zijn opgenomen. Hierbij steunen wij op de input en expertise van onze leveranciers ten aanzien van deze percentages en valideren met data van onafhankelijke onderzoeks- en adviesbureau DNVL. In 2022 hebben we extra aandacht besteed aan de verificatie van de juistheid van de grondstofpaspoorten. Alle netbeheerders maken gebruik van een gelijk format voor een grondstoffenpaspoort: gezamenlijk inzicht in circulaire prestaties is een voorwaarde om te kunnen sturen op impact.

### Circulaire materialenstroom



Deze figuur toont de belangrijkste materialen die ons primaire proces ondersteunen. Het percentage plastics (mantelbuizen, kabels, gasleidingen), koper en aluminium (basismetale kabels) is hoog. Inzicht in de samenstelling van onze materialen helpt ons de risico's te beheersen tegen de achtergrond van internationaal toenemende vraag naar grondstoffen voor de energietransitie. De impact van het gebruik van materialen wordt niet alleen gedefinieerd door de hoeveelheid van het gebruikte materiaal maar is ook afhankelijk van de impact op menselijke gezondheid, ecotoxiciteit, de schaarste van het materiaal en de CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Deze impacts worden uitgedrukt in de ecokosten per kilogram materiaal. Bij recycling of herinzet van materialen, zullen deze ecokosten significant lager kunnen uitvallen. In de figuur met de materiaalstromen is te zien dat het aandeel herinzet van de totale materiaalstromen nog relatief klein is, echter met een toename aan herinzet werken we ook aan vermindering van ecokosten.

#### Circulaire Energie Economie

De mondiale energietransitie bemoeilijkt de beschikbaarheid van materialen en grondstoffen in hoog tempo. Netbeheerders en leveranciers kunnen dit risico dempen door nu te investeren in een Circulaire Energie Economie. Netbeheerders en leveranciers moeten samenwerken om snel te innoveren in producten die zeer lang mee gaan en vitaal zijn voor onze samenleving. Daarvoor is snel een gezamenlijke roadmap op circulariteit nodig aangezien de verwachting is dat de materiaalbehoefte in 2030 over de hele wereld exponentieel stijgt.

### Circulair ingekocht

In 2022 werd 28% circulair ingekocht (2021: 27%). Dit is lager dan onze doelstelling (35%). Oorzaak hiervan is de sterk toegenomen vraag naar materialen in combinatie met de marktsituatie. Hierdoor zagen we ons genoodzaakt om nieuwe leveranciers te vinden en de levering van installaties zeker te stellen. Sinds 2021 berekenen we ons percentage Circulair Ingekocht op basis van strengere gevalideerde grondstofspaspoorten. Daarom hebben we ons lange termijn doelstelling aangepast. We streven er naar in 2027 45% circulair in te kopen.

Om verdere invulling te geven aan circulaire bedrijfsvoering sturen wij op de volgende stromen:

- We maken optimaal gebruik van de materialen die we al hebben, onder meer via het herinzet-programma en het onderhouds- en vervangingsbeleid.
- We voorkomen het verspillen van grondstoffen in onze organisatie.
- We recyclen 90% van het overgebleven afval hoogwaardig.

## Optimaal gebruiken wat er is: herinzet

Herinzet draagt bij aan zowel de energie- als de grondstoffentransitie. Door netcomponenten uit het laag- midden-, hoogspannings- en gasdomein opnieuw in te zetten, borgen we onze maakbaarheid en besparen we kosten. Door hergebruik kunnen we nieuwe investeringen uitstellen en hoeven we minder een beroep te doen op de overspannen leveranciersmarkt. In 2022 hebben we € 11 miljoen bespaard aan kosten door hergebruik van materiaal en revisie van netcomponenten. Daarnaast bespaarden we 780 ton CO<sub>2</sub> door de herinzet van de netcomponenten met een grondstofpaspoort. We hebben 51 gereviseerde compactstations laten produceren door revisiepartners. Om zoveel mogelijk componenten retour te krijgen voor revisie zijn we gestart met het plaatsen van kringloopbakken op logistieke en operationele steunpunten in Almere, Ermelo en Apeldoorn. Monteurs kunnen hier overgebleven materiaal inleveren. Voor hergebruik van vermogenstransformatoren startten we afgelopen jaar met een onderzoek. De resultaten worden in 2023 bekend.

# Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving



Veiligheid is een waarde die de basis vormt voor ons werk: iedereen veilig thuis, vanuit oprechte zorg voor elkaar. We zien het als onze taak om te zorgen dat medewerkers, klanten, bewoners, toeleveranciers, aannemers en omstanders iedere dag veilig thuiskomen. Daarvoor zijn wij, en iedereen die met ons werkt, verantwoordelijk. Daarom werkt Alliander voortdurend aan het verbeteren en waarborgen van veiligheid en doen we er alles aan om risico's te beheersen in de techniek, onze werkprocessen, dataveiligheid en ons gedrag.

## Gerelateerde onderwerpen

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

Materiële thema's	SDG's	Klantgroepen
E) Veilig werken en een veilige infrastructuur I) Dataveiligheid, privacy en cybersecurity N) Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten	 	Klanten Medewerkers

## Doel en resultaat duurzame veilige werkomgeving

### Lost Time Injury Frequency (LTIF)

**1,7** resultaat 2022  
- **1** doelstelling 2022



2,6 in 2021

1 Voor de prestatie-indicator LTIF is geen target vastgesteld. Dit is ingegeven door het feit dat het aantal ongevallen met verzuim idealiter "0" zou moeten zijn. We willen daarbij telkens een dalende trend laten zien.

## Veilig werken

Bij een goede bedrijfsvoering hoort dat we veilig werken. Hiervoor hanteren we de Alliander Life Saving Rules. We zien echter dat Alliander de komende jaren voor uitdagingen staat waardoor veiligheidsrisico's toenemen. Per saldo moeten we onder hoge druk veel meer werk verzetten met veel nieuwe medewerkers. Het is onze plicht ervoor te zorgen dat iedereen veilig thuiskomt. Ieder ongeval is er een te veel. Hoewel we stappen maken, gaat het nog te vaak mis of bijna mis. In 2022 vonden er tijdens het werk 88 ongevallen plaats (2021: 69). Deze incidenten waren merendeels het gevolg van vallen en struikelen, verkeer, stoten en geraakt worden door bewegende delen. In twee gevallen ging het helaas om ernstig letsel.

Om onze opdracht op veiligheid waar te maken is een verandering noodzakelijk. Niet alleen moeten we ons bestaande veiligheidssysteem, -structuur en opleidingen verstevigen, we moeten er eveneens voor zorgen dat veiligheid wordt verankerd in ons gedrag en dat iedereen zich verantwoordelijk voelt om hierop zijn of haar bijdrage te leveren. Daarom hebben we in 2022 een transitie op veiligheid ingezet. Deze transitie richt zich op drie pijlers: beheersing van veiligheid, breed vakmanschap op veiligheid en veiligheid in gedrag.

### Beheersing van veiligheid

In 2022 is een nieuwe mobiele app geïntroduceerd waarmee collega's gevaarlijke situaties en incidenten bij hun leidinggevende kunnen melden. Ongevallen, bijna-ongevallen en incidenten worden besproken in de Incident Review Group van de organisatieonderdelen. Zo nodig worden de aanleiding en oorzaken van een melding onderzocht, zodat er gericht gestuurd kan worden op (landelijke) acties. Periodiek wordt per organisatieonderdeel een Arbo Risico inventarisatie en evaluatie uitgevoerd. Verbeteringen worden vastgelegd en besproken met het management.

### Breed vakmanschap op veiligheid

Al onze collega's en die van onze partners beschikken over kennis en kunde om veilig te werken en te handelen. Door voor iedere rol de noodzakelijke vaardigheden expliciet te maken geven we selectie van medewerkers, beoordeling, training en opleidingen vorm. We kijken naar de technische en persoonlijke vaardigheden van collega's en houden deze op peil. In 2022 hebben 2.001 medewerkers en 272 contractanten met goed gevolg examen gedaan voor hun veiligheidsopleiding. We hebben workshops gehouden over veiligheidsdilemma's, BHV en het leren van incidentmeldingen. We hebben elkaar laten zien dat we het open gesprek kunnen voeren en naar elkaar willen luisteren.

### Veiligheid in gedrag

Er geldt een sociale norm waarbij iedereen verantwoordelijk is voor de eigen en andermans veiligheid. Van iedereen verwachten we zichtbaar gewenst gedrag op veiligheid. Dit doen we door leidinggevendenden expliciet verantwoordelijk te maken voor veiligheid en een sociaal veilige werkplek. We zorgen dat veiligheid en veiligheidsdilemma's besproken worden. Tenslotte zetten we communicatie in om helder te maken wat de kaders zijn door afspraken en goede voorbeelden uit te vergroten. We monitoren veiligheidsgedrag in veiligheidsobservatierondes. Hier kan een open gesprek ontstaan tussen de medewerkers, aannemers en de leidinggevende(n) wanneer (on)veilig gedrag is geconstateerd. Daardoor kunnen de onveiligheid en risico's effectiever worden aangepakt en het veiligheidsbewustzijn worden bevorderd. Tijdens de Week van de Veiligheid in oktober hebben veel teams extra veiligheidsobservatierondes gelopen. Een aantal leidinggevendenden is met het eigen team in gesprek gegaan over veiligheid en de rol van bijvoorbeeld verleidingen. Bovenal hebben we aan elkaar laten zien dat we het open gesprek kunnen voeren en naar elkaar willen luisteren.

## Veiligheid in de keten

Veiligheid beperkt zich niet tot onze eigen organisatie. Veiligheid realiseren we in samenwerking met onze ketenpartners, aannemers, leveranciers en met klanten en omwonenden. Er hebben zich 24 incidenten met letsel voorgedaan bij aannemers en 17 in de omgeving waarbij omstanders gewond geraakt zijn door toedoen van onze werkzaamheden. Het is onze verantwoordelijkheid om alle maatregelen te nemen om ongevallen met medewerkers, ook bij onze ketenpartners, en omstanders te voorkomen. We onderschrijven daarom de Governance Code Veilige Energienetten. Incidenten evalueren en bespreken we in het Aannemerijplatform. Dit heeft als doel om te leren, zodat we onze werkprocessen kunnen verbeteren en steeds veiliger gaan werken.

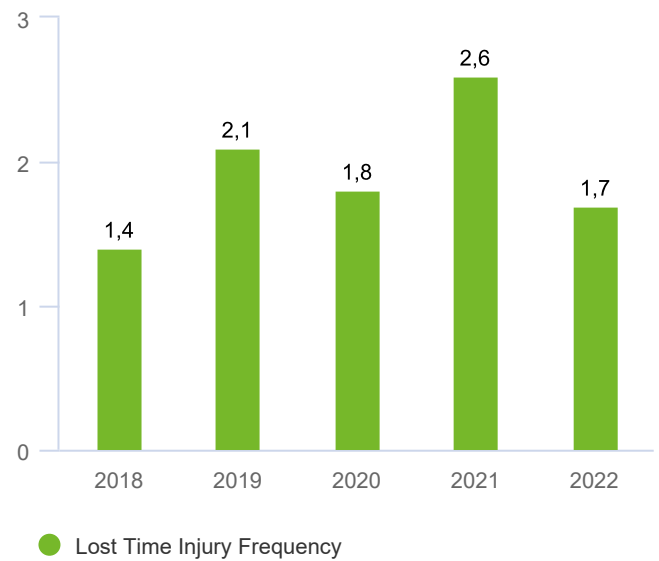
## Certificering primaire proces

Toetsing door onafhankelijke en geaccrediteerde organisaties verschaft Alliander inzichten waarmee het managementsysteem en de prestaties in de primaire keten worden verbeterd. Daarnaast is certificering voor Alliander de aangewezen manier om te bevestigen en aan te tonen dat Alliander risico's beheerst en de kwaliteit borgt en verbetert. ISO 9001 fungeert als fundament voor het managementsysteem en is waar nodig aangevuld met certificering op gebied van ISO 55001, NTA 8120, ISO 14001, ISO 27001 en de Safety Culture Ladder. Een overzicht van de certificaten en hun bereik staat in [Overige niet-financiële informatie](#).

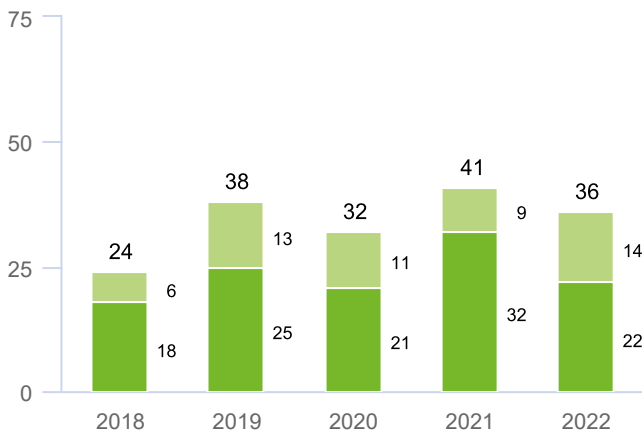
## Lost Time Injury Frequency

De Lost Time Injury Frequency (LTIF) drukt het aantal ongevallen met verzuim uit per 1 miljoen gewerkte uren. De LTIF over 2022 is uitgekomen op 1,7 en is daarmee gedaald ten opzichte van de LTIF over 2021 (2,6).

Medewerkers kunnen gevaarlijke situaties en incidenten bij hun leidinggevende melden via direct daartoe ter beschikking staande (digitale) kanalen.

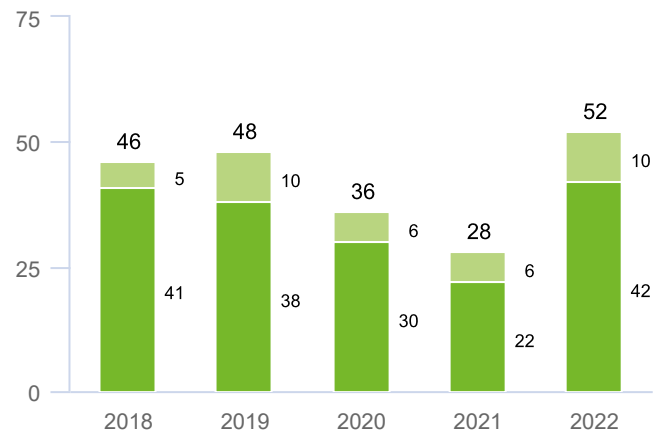


### Ongevallen met verzuim



- Aannemers (bedrijven die in opdracht van Alliander werken op basis van een contract)
- Alliander

### Ongevallen zonder verzuim



- Aannemers (bedrijven die in opdracht van Alliander werken op basis van een contract)
- Alliander

## Score op de Veiligheidsladder

In november 2022 is Alliander extern geaudit op de Safety Culture Ladder. We hebben trede 3 op de ladder behaald. Bijzonder is dat dit jaar niet de organisatieonderdelen afzonderlijk zijn beoordeeld maar Alliander als geheel. Positieve bevindingen waren de aandacht en ruimte voor veiligheid op de projecten en dat we het gesprek over veiligheid daadwerkelijk voeren. Verder is er betere samenwerking met aannemers. Verbeterpunten waren er ook. Zo kunnen we achterliggende oorzaken bij gedrag explicieter bespreken en analyseren en kunnen we veiligheid bij onderaannemers en zzp'ers nog beter borgen.

## Veilige infrastructuur

Klanten rekenen op een veilige infrastructuur en gaan ervan uit dat wij tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen. De veiligheid van onze netwerken voor alle betrokkenen heeft dan ook prioriteit. We investeren op basis van informatie over de conditie van ons netwerk continu in de betrouwbaarheid van onze infrastructuur.

## Vervangingsprogramma grijs gietijzeren en asbestcement gasleidingen

Het saneringsplan voor grijs gietijzeren en asbestcement gasleidingen is in 2019 met acht jaar verkort tot 2032. In 2022 heeft Liander conform planning ruim 150 kilometer van de grijs gietijzeren en asbestcement gasleidingen verwijderd. Tot 2032 zullen we de resterende leidingen periodiek extra inspecteren om de veiligheid te garanderen. Naast deze vervangingen speuren we proactief en frequent met zeer gevoelige apparatuur naar (kleine) gaslekken. Dit doen we niet alleen op grijs gietijzeren en asbestcementleidingen maar op alle hoofd- en aansluitleidingen die in bedrijf zijn. Zo kunnen we gaslekken, nog voor ze een probleem vormen, in een vroeg stadium aanpakken. Daarbij blijft veiligheid altijd voorop staan. We blijven alert op veranderende situaties en nieuwe risico's en geven indien nodig hoge prioriteit aan het vervangen van leidingen.

## Asbest in bovengrondse installaties en gebouwen

In 2022 zijn voor enkele 50kv-schakelinstallaties asbestinventarisaties uitgevoerd. Daarnaast hebben we in het distributiedomein verder gewerkt aan het saneren van ruimtes die volgens de kleurcodes van het branchebeleid (rood en oranje) zijn aangewezen om aan te pakken. We verwachten in 2027 de asbestsaneringen voor deze geselecteerde ruimtes afgerond te hebben.

## Storingen oplossen en voorkomen

We voeren onderzoek uit als zich incidenten in het elektriciteitsnet voordoen. Een schadeonderzoek team (SOT) voert het onderzoek naar schade en storingen in Liandercomponenten uit. Dit met als doel om de mogelijke oorzaak te achterhalen en inzicht te verkrijgen in het faalgedrag van de assets. Daarmee kunnen we onderhoudsprogramma's en verbeteracties herzien of opstellen. In 2022 hebben we 150 schadeonderzoeken afgerond, waarvan 136 op het domein van midden- en laagspanning en 14 op het domein van hoogspanning.

## Beveiliging van elektriciteitsverdeelstations

Helaas hebben we in 2022 te maken gehad met een inbraakgolff bij elektriciteitsverdeelstations. Dit kan leiden tot onveilige situaties voor inbrekers, onze collega's en de netveiligheid en veiligheid bij klanten. Daarom zijn we in 2022 gestart met het plaatsen van tijdelijke camera's. Daarnaast werken we aan structurele maatregelen om stations te voorzien van het juiste beveiligingsniveau. Zo voorzien we kritieke stations van een permanent camerasysteem.

## Overige veiligheidsdossiers

- In 2022 vervingen we als onderdeel van een meerjarig programma een groot aantal sloten van stations om te voorkomen dat deuren open blijven staan.
- Naar aanleiding van een aantal incidenten met ernstige letsels in onvoldoende of beperkt afgeschermd Midden Spanningsruimtes (MSR), is het programma Veiligheid in MSR gestart. Dit programma heeft als doel om – in de komende 20 jaar - dit type installaties preventief te vervangen en in de tussentijd maatregelen te treffen om zo veilig mogelijk te werken.
- In 2022 is er gewerkt aan branchebrede conceptafspraken en processen voor buiten gebruik maar nog aanwezig zijnde aansluitleidingen. Hiermee werken netbeheerders op uniforme wijze.

# Privacy en security

## Privacy

De bescherming van persoonsgegevens van klanten en medewerkers en andere betrokkenen heeft bij Alliander continu aandacht. Op het gebied van privacy streven we naar een steeds hoger volwassenheidsniveau. Bijvoorbeeld door het inrichten van een nieuw centraal en geautomatiseerd Privacy Control Framework voor het optimaliseren van privacy-beheersmaatregelen. Ook besteedden we aandacht aan Privacy by Design, waarbij we ervoor zorgen dat privacy vanaf het begin onderdeel is van een product of dienst in ontwikkeling. We voeren hiervoor gerichte validatiechecks uit op alle IT-applicaties. We werkten verder aan een beleid voor identiteits- en toegangscontrole waardoor autorisaties op eenduidige wijze ingericht, toegekend, gecontroleerd en ingetrokken worden.

## Datalekken

In 2022 kregen we de melding dat een bedrijf dat voor ons toegangspassen personaliseert, getroffen was door gijzelsoftware. Hierbij zijn helaas pasgegevens van een kleine groep Alliander-medewerkers ontvreemd. Getroffen collega's en ex-collega's zijn per mail persoonlijk geïnformeerd en het lek is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2022 hebben we in totaal 21 geïdentificeerde datalekken onderzocht. Voor 8 van deze incidenten dragen de netbeheerders gezamenlijk de verantwoordelijkheid doordat het gecentraliseerde verwerkingen betrof. Van de 21 geïdentificeerde datalekken ging het in 9 gevallen om een lek waarvoor conform de AVG/UAVG de meldingsplicht geldt (waarvan 5 Alliander-meldingen en 4 sectormeldingen).



## Security

Als vitale infrastructuur uitvalt, kan dat grootschalige maatschappelijke ontwrichting veroorzaken. Alliander valt onder de Wet beveiliging netwerk- en informatiesystemen en we doen er samen met partners alles aan om te voorkomen dat vitale infrastructuur uitvalt. Afgelopen jaar nam het belang van security voor onze organisatie toe door toegenomen dreigingsniveaus op verschillende vlakken. Geopolitieke ontwikkelingen, zoals de oorlog in Oekraïne, vereisen betere bescherming van gegevens. Daarnaast was er sprake van een sterke toename van cyberaanvallen. Kennis over cybersecurity is echter schaars, zodat het aantrekken en behouden van gekwalificeerde medewerkers een uitdaging is.

Cybersecurity omvat alle maatregelen (techniek, mens en organisatie) om illegale digitale activiteiten te signaleren, tegen te gaan en om schade ervan te beperken. We maken daarbij zoveel mogelijk gebruik van professionele en moderne beveiligingssystemen. We monitoren en analyseren cyberrisico's voortdurend om te bepalen wat ze voor Alliander betekenen, hoe wij erdoor geraakt kunnen worden en welke acties we moeten ondernemen. Daarnaast is er een scheiding tussen onze kantoor- en procesautomatisering, om het beheer van onze energienetten zoveel mogelijk buiten het bereik van kwaadwillenden te houden.

### Securitystrategie

Sinds 2022 werkt Alliander volgens vier fundamentele security-strategieën:

1. In het digitaliseringsportfolio passen we 'Security by Design' toe om security te borgen. Dit betekent dat we in initiatieven, zowel bij het zelf ontwikkelen als bij het aankopen van producten en diensten, security vanaf het begin in de plannen en ideeën meenemen.
2. We implementeren een Alliander breed managementsysteem voor informatieveiligheid om security consistent te kunnen managen en actueel te houden.
3. We faciliteren Business Continuity Management om de impact van een crisis op bedrijfsprocessen te minimaliseren: we treffen voorbereidingen op een crisis en weten wat we moeten doen als zich een crisis voordoet.
4. We werken toe naar een security-volwassenheidsniveau vier volgens de Norea-standaard door securityprocessen te definiëren en meetbaar te maken. Begin 2023 meten we op welk niveau we zitten.

Niet alleen Alliander onderkent het belang van cybersecurity maar ook de belangstelling vanuit de politiek neemt steeds verder toe. Zowel vanuit de Nederlandse politiek als vanuit Europees perspectief wordt de noodzaak van adequate cybersecurity voor vitale industrieën evident gevonden. In de komende jaren zal de regel- en toezichhoudende druk op Alliander vanuit wet- en regelgeving naar verwachting verder gaan toenemen met de NIS2, de NCCS en de CER. Belangrijke aspecten hierin zijn de risk assessments en supply chain security. Het afgelopen jaar is daarom de nodige aandacht uitgegaan naar het afstemmen van de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, IT-fundamentals en cybersecurity.

In 2022 hebben Liander, Alliander Telecom, Utility Connect en Kenter hun ISO27001 certificering behouden en is Qirion ISO27001 vanaf januari 2023 gecertificeerd.

# Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen



Bij Alliander werken inclusief inhuur circa 7.700 medewerkers (7.300 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 wil een topwerkgever zijn en blijven: een inclusieve plek waar medewerkers vertrouwen hebben in de mensen met wie ze werken, mogelijkheden krijgen om zichzelf te ontwikkelen en trots zijn op wat ze doen. Een organisatie waar ze 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 thema dat stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan een SDG.

Materiële thema's	SDG's	Stakeholdergroepen
C) Realisatie werkpakket K) Aantrekken en ontwikkelen van talent M) Verandervermogen van de organisatie		Medewerkers

## Doelen en resultaten medewerkers<sup>1</sup>

### Verzuim medewerkers

**4,8%** resultaat 2022

≤ **4,3%** doelstelling 2022

4,6% in 2021



### Score medewerkersonderzoek - engagement

**82%** resultaat 2022

≥ **81%** doelstelling 2022

81% in 2021



### Vrouwen in leidinggevende posities

**28,3%** resultaat 2022

≥ **31,0%** doelstelling 2022

28,1% in 2021



### Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt

**90<sup>2</sup>** resultaat 2022

≥ **130** doelstelling 2022

77 in 2021



1 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt op de hier vermelde resultaten ingegaan.

2 Het aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat uit 90 participatiewetbanen en betreft 73,2 fte.

## Hybride werken

De uitdagingen die voortkomen uit de energietransitie vragen van ons een andere manier van werken. De productiviteit moet omhoog en we zullen onze tijd efficiënter moeten indelen. Zo kunnen we meer werk verzetten. De coronapandemie heeft ons laten zien hoe wendbaar we eigenlijk al zijn. We hebben een manier gevonden om apart en toch samen te werken in één online omgeving. Tegelijk hebben we gemerkt dat medewerkers behoefte hebben aan fysiek contact en dit in sommige gevallen echt nodig hebben om het werk goed te doen. Bij Alliander werken we fysiek samen waar dat nodig is en online waar dat kan. De aard van het werk en sociale binding zijn hierbij leidend.

Online werken kan overal en doen collega's waar zij het meest prettig en efficiëntst werken: op kantoor, thuis of op een externe locatie. Teams zoeken samen naar de juiste balans tussen online en fysiek samenwerken. Waar nodig wordt hierop bijgestuurd.

Hybride werken is voor veel Nederlandse medewerkers een cruciale arbeidsvoorwaarde. Het maakt dan ook deel uit van ons HR-retentiebeleid. Bij de onboarding van nieuwe collega's besteden we aandacht aan hybride samenwerking. Daarnaast houden we met de (her)inrichting en ontwerp van nieuwe kantoorgebouwen rekening met hoe medewerkers zo optimaal mogelijk hybride kunnen samenwerken. We richten kantoorlocaties zo in dat medewerkers zo veel mogelijk ongehinderd naast elkaar online en fysiek kunnen samenwerken. Ontwerp en evaluatie gebeuren in nauw overleg met de gebruikers. Denk hierbij aan extra belhokjes en vergaderlocaties en verbetering van IT-faciliteiten. Zo creëren we de beste werkomgeving voor al onze collega's.

## Het werk gedaan krijgen

Het tekort aan technici is een van de grote barrières voor het uitvoeren van de energietransitie; de verwachting is dat we als Alliander ruim 2.500 extra technici moeten aantrekken. Tegelijkertijd hebben technici iedere maand meer vacatures om uit te kiezen. In december 2022 was er in de energiesector volgens het CBS sprake van 55 vacatures per 1.000 banen (eind 2021: 55). Dit betekent dat we niet alleen inzetten op het aantrekken en opleiden van nieuw technisch talent maar ook investeren in nieuwe doelgroepen (zoals kennismigranten) en inzetten op het behoud van technici door meer carrièremogelijkheden te bieden.

In een steeds krappere technische arbeidsmarkt zijn wij er in elk kwartaal in 2022 in geslaagd om meer technici aan ons te binden. In totaal zijn 387 technici succesvol ingestroomd. We hebben dit resultaat behaald door nauwe samenwerking tussen recruitment, business en arbeidsmarktcommunicatie. We zoeken onze doelgroepen digitaal en tijdens events proactief op. Ook zijn we in 2022 gestart met het uitbreiden van onze recruitmentteams.

## Arbeidsmarkt, Scholing en Behoud

In 2022 heeft Alliander de Visie Arbeidsmarkt & Scholing ontwikkeld, die richting geeft in de ambities richting de arbeidsmarkt en het onderwijsveld in een extreem krappe arbeidsmarkt. Dit heeft geleid tot de oprichting van het Multidisciplinaire Team Arbeidsmarkt, Scholing en Behoud (MDT AS&B). Dit team benadert de problematiek van arbeidstekorten op een integrale manier.

Vanuit dit multidisciplinaire team is in 2022 gewerkt aan de ontwikkeling van een vernieuwd opleidingsprogramma voor monteurs, uitvoerders en technici. Dit programma heet Gericht Opleiden. In het programma brengen we leren en werken dichter bij elkaar. De opleiding bestaat uit verschillende modules die aansluiten bij de kennis en ervaring die bijvoorbeeld zijnstromers en arbeidsmigranten al hebben. Ook openden we in oktober een uniek opleidingscentrum voor hoogspanningstechnici in het elektriciteitsverdeelstation Anklaar. Leerlingen kunnen hier sneller en op een veiligere manier hun basisopleiding volgen. Deze manier van leren werkt beter en is leuker dan gesimuleerde oefeningen doen op een hoogspanningsstation. Jaarlijks kunnen daardoor ongeveer 30 nieuwe technici de praktijk in stromen. Daarnaast is vanuit het MDT de samenwerking met het onderwijs geïntensiveerd. Dit leidt direct tot concrete initiatieven in het samen opleiden en in het profileren van techniek en IT bij jongeren.

In onze strategische personeelsplanning proberen we zo goed mogelijk te anticiperen op de vaardigheden die voor de energievoorziening van de toekomst nodig zijn. Waar mogelijk scholen we collega's om. Daarbij schatten we zo precies mogelijk in wanneer we aan omscholing kunnen beginnen. Helaas zal omscholen niet voor alle functies mogelijk zijn. In dat geval bieden we via het Loopbaancentrum hulp.

Ook in de technische sector zijn stappen gezet. Overheid, werkgeversorganisaties en technische sectoren hebben gezamenlijk het 'Aanvalsplan Techniek' gelanceerd om het structurele tekort aan technici aan te pakken. Het aanvalsplan bestaat uit een breed pakket aan maatregelen om meer mensen te interesseren en te werven voor een baan in de techniek, het technisch onderwijs te versterken, nieuwe doelgroepen aan te trekken, technische arbeidsmigratie te bevorderen en de arbeidsproductiviteit te vergroten met behulp van innovaties. In november is het aanvalsplan gepresenteerd aan de vijf verantwoordelijke bewindspersonen. De komende periode worden de maatregelen uit het aanvalsplan verder ingevuld. Via onze werkgeversorganisatie WENB zijn we als Alliander nauw betrokken. Ook delen we onze ervaringen en expertise, zodat de voorgenomen maatregelen echt aansluiten bij de uitvoeringspraktijk.

## De Alliander Technische Bedrijfsschool

Aan de Alliander Technische Bedrijfsschool hebben nieuwe en ervaren collega's 1.962 keer een cursus gevolgd. Daarvoor verzorgden we op verschillende opleidingslocaties opleidingen die zoveel mogelijk overeenkomen met de praktijk. Daarnaast zetten we in 2022 innovatieve leervormen in, zoals de HoloLens. Door deze HoloLens zien leerlingen het object waar ze aan moeten werken. De HoloLens projecteert instructies, zodat de leerling 'echt' kan oefenen. Via deze lens kunnen zij filmpjes, 3D-modellen en foto's gebruiken. Alliander en de Technische Bedrijfsschool zijn als partner betrokken bij arbeidsmarktplatforms zoals mbostart.nl en TechGelderland.

## Vernieuwde wervingscampagnes

Al enkele jaren voeren we intensieve wervingscampagnes om de vacatures voor technici intern en extern onder de aandacht te brengen. In augustus 2022 zijn we van start gegaan met de '100 goede redenen campagne'. Het doel van deze campagne is om meer technici en ICT'ers te interesseren in Alliander als werkgever. Daarnaast konden medewerkers in 2022 zelf nieuwe collega's aandragen via het interne aanbrengprogramma. In totaal zijn in 2022 via het programma 425 potentiële kandidaten voorgesteld, van wie 109 een dienstverband aangeboden hebben gekregen.

## Erkenning Verworven Competenties (EVC)

Sinds 2022 kunnen medewerkers een Erkenning Verworven Competenties-traject starten. Dit traject is bedoeld voor medewerkers die niet helemaal voldoen aan een bepaalde opleidingseis maar wel beschikken over eerder verworven competenties. Met een erkenning van deze eerder verworven competenties kunnen zij vrijstelling krijgen voor een deel van de opleiding met als resultaat een kortere doorlooptijd van hun opleiding.

## Statushouders

In 2022 ontvingen negen statushouders hun mbo 3-diploma's Eerste Monteur Laag- en Middenspanningsdistributie. In drie jaar tijd worden de nieuwe collega's opgeleid en halen ze de benodigde papieren. Daarna zijn ze klaar om zelfstandig aan de slag te gaan in een technische functie en krijgen ze een baan bij Liander.

## Een wendbare en slagvaardige organisatie

Alliander kan een veranderend energiesysteem alleen faciliteren als we ons richten op ons gezamenlijk doel, ons slagvaardig en als één team organiseren. We hebben in 2022 stappen gezet in het verbeteren van onze wendbaarheid, slagvaardigheid en kostenefficiëntie. Dat hebben we gedaan door beter te prioriteren en de mindset ‘hoe kan het wél’ te stimuleren: als krapte op het net ervoor zorgt dat iets niet kan, hoe kunnen we onze klanten dan tóch verder helpen? De best practices hiervoor hebben we onder meer gedeeld op intranet.

Op teamniveau bieden we teams via de Samen Presteren-aanpak een mogelijkheid om hun effectiviteit te verbeteren en met elkaar te reflecteren op resultaat en gedrag, zodat ze samen beter kunnen presteren. In ons leiderschap leggen we duidelijker uit wat we van leiders verwachten: de Alliander-leider verbindt zichzelf met anderen door aandacht te besteden aan wat mensen beweegt en door open te staan voor de ander. Vakmanschap staat centraal in ons leiderschapsprofiel. De eerste stappen in ontwikkeling in lijn met het leiderschapsprofiel zijn gezet en komend jaar gaan we hier volop mee door.

Door communicatie op ons intranet sturen we op een cultuur waarin collega’s zich uitspreken. Soms door het direct uitspreken van het belang voor jezelf maar ook door vanuit leiderschap voorbeeldgedrag te laten zien in het openstaan voor kritische geluiden. We zien dat collega’s elkaar meer beginnen aan te spreken en dat ondanks verharding in de maatschappij, het overgrote deel van de communicatie binnen Alliander nieuwsgierig en constructief blijft.

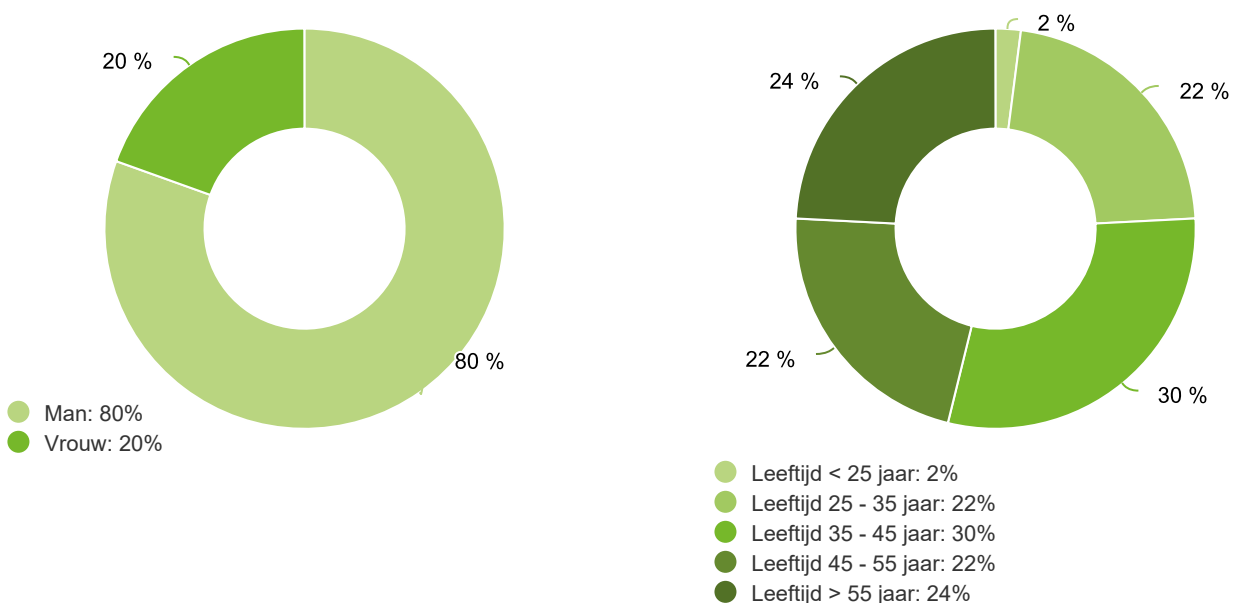
## Samenstelling van de organisatie

Het energiesysteem van de toekomst bouwen we voor iedereen en met iedereen. Daarom sturen we actief op een divers medewerkersbestand. Daar werken we aan met leiderschapsontwikkeling, training, bewustwording en in werving en selectie. In ons HR-beleid sturen we op diversiteit op drie pijlers. Allereerst streven we naar diversiteit op alle niveaus. Zo sturen we gericht op de in- en doorstroom van vrouwen in de techniek en leiderschapsposities en bieden cultureel talent ondersteuning door bijvoorbeeld mentoring in samenwerking met partner Agora. Op het gebied van arbeidsvoorwaarden doen we elk jaar de gelijk werk/gelijk loon-analyse. Dit jaar hebben we een stofkamactie gedaan om salarissen gelijk te trekken. De laatste pijler is de inclusieve organisatiecultuur, waarbij we gebruikmaken van onze verschillende medewerkersnetwerken. We sturen actief op kpi’s zoals vrouwen in leidinggevende posities en participatiebanen.

### Een organisatie waar iedereen zich thuis voelt

Alliander wil een bedrijf zijn waar iedere medewerker volledig tot zijn recht komt. We streven naar een goede diversiteitsbalans op alle niveaus. Wij geloven 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 en technische posities, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Organisatie ingedeeld volgens geslacht en leeftijd



### Culturele diversiteit

Om ons te presenteren aan (potentiële) medewerkers met een migratieachtergrond kiezen we er expliciet voor de diversiteit binnen onze organisatie te benutten. Daarvoor maken we gebruik van de externe netwerken van Wij zijn Nexus, Echo (mentorprogramma voor afgestudeerden met een migratieachtergrond) en Agora (netwerkorganisatie voor het sturen op diversiteit en inclusie). Op dit moment meten we culturele diversiteit nog niet.

De samenwerking met ECHO voorziet in een mentorprogramma voor laatstejaars studenten hbo/wo om kennis te maken met Alliander en laat medewerkers in leidinggevende posities binnen Alliander kennis opdoen en zich ontwikkelen in culturele sensitiviteit.

### Interne medewerkersnetwerken

Onze Interne netwerken op het gebied van diversiteit en inclusie en verbinding zijn een belangrijke motor voor de participatie van medewerkers en dragen daarmee bij aan een inclusieve cultuur. Alliander kent vijf netwerken: Wij zijn Nexus (multicultureel netwerk), Lianne (vrouwennetwerk), Pride (LGBTQ+-netwerk), Tension (jongerenetwerk) en Mission Possible (voor mensen met een arbeidsbeperking) dat live is gegaan op Diversity Day.

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

Binnen Alliander werken we met participatiebanen, omdat het hebben van werk bijdraagt aan meedoen in de maatschappij. Daarnaast onderschrijft Alliander het grote maatschappelijke belang van de banenafpraak door het duurzaam plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op volwaardige werkplekken binnen Alliander. In 2022 hebben we in totaal 90 personen een werk- of ervaringsplek aangeboden (2021: 77). Dat is lager dan de doelstelling, met name door onjuiste aannames en verwachtingen rondom de inzet, begeleiding en ondersteuning van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De afdeling HR werkt hieraan in overleg met de business.

#### Alliander wint prijzen voor diversiteit

Alliander is als bedrijf aangesloten bij de charter Diversiteit bij Diversiteit in Bedrijf. Alliander won in 2022 de SER Diversiteit in Bedrijf Award voor het initiatief 'Met Andere Ogen'. Deze interactieve workshop bestond uit gespreksessies over de vraag 'Wat is een inclusieve cultuur en hoe maken we die?'. De jury prees de 'stapsgewijze aanpak' met een indringende interventie via VR-brillen. Daarnaast won Alliander samen met E-Care Reverse Logistics de Award Inclusief Ondernemer van het jaar 2022. Reden voor de prijs was het gezamenlijke werk-leertraject, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen in de techniek.

### Diversity Day en Coming Out Day

Op 4 oktober vierden we Diversity Day. Tijdens deze dag vragen we extra aandacht voor de verschillen én overeenkomsten tussen mensen. Onder het thema 'Ik zie ik zie wat jij niet ziet', konden medewerkers deelnemen aan onder meer een virtual reality-beleving, online webinars, masterclasses en livestreams. Daarnaast hebben we dit jaar op 11 oktober, op Coming Out Day, aandacht besteed aan diversiteit en inclusie.

### Streefcijfers en realisatie diversiteit in de (sub)top

Op 1 januari 2022 is de Wet ingroeiquote en streefcijfers ("Diversiteitswet") in werking getreden. De Diversiteitswet ziet op het evenwichtiger maken van de verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de subtop van grote vennootschappen (zoals Alliander). Alliander streeft ernaar dat de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de subtop (de eerste hiërarchische laag onder de Raad van Bestuur) in 2022 voor tenminste 31% uit vrouwen en voor tenminste 31% uit mannen bestaat.

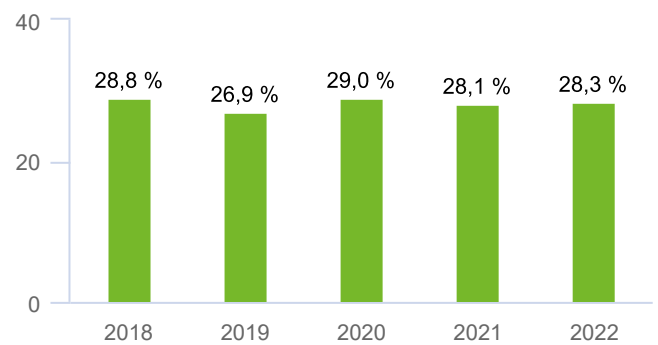
Eind 2022 bedroeg het aandeel vrouwen in de Raad van Bestuur 25%. Het aandeel vrouwen in de Raad van Commissarissen bedroeg 40%. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het RvC-verslag. Het aandeel vrouwen in de subtop (N-1) bedroeg eind 2022 28,6%.

	Doel 2021	Resultaat 2021	Doel 2022	Resultaat 2022	Toelichting
RvC	Minimaal 30% is vrouw	2 vrouwen (40%) 3 mannen (60%)	Minimaal 31% is man of vrouw	2 vrouwen (40%) 3 mannen (60%)	In 2022 geen vacature en/of nieuwe benoemingen
Top (RvB)		1 vrouw (25%) 3 mannen (75%)	Minimaal 31% is man of vrouw	1 vrouw (25%) 3 mannen (75%)	In 2022 geen vacature en/of nieuwe benoemingen
Subtop (N-1)			Minimaal 31% is man of vrouw	8 vrouwen (28,6%) 20 mannen (71,4%)	Nieuwe gespecificeerde doelstelling voor top en subtop n.a.v. nieuwe wet Ingroeiquotum. Voorheen enkel doelstelling op vrouwen in leidinggevende posities algemeen.

In dit onderdeel wordt de aanpak van het diversiteitsbeleid van Alliander in brede zin nader toegelicht, waarbij onder andere gerichte sturing op in- en doorstroom van vrouwen in leiderschapsposities en de mate van gelijke beloning tussen mannen en vrouwen belangrijke maatregelen zijn waarmee naar verhoging van het aandeel vrouwen wordt toegewerkt.

### Percentage vrouwen in leidinggevende posities

Het aandeel vrouwen in leidinggevende posities lag eind 2022 op 28,3% (2021: 28,1%). Hier is de doelstelling dat in 2024 minimaal 33% van alle leidinggevende posities door vrouwen wordt vervuld. Om dit doel te bereiken zetten we extra in op behoud van vrouwen en proberen we de nieuwe instroom leidinggevendenden, die op dit moment 1/3 vrouw en 2/3 man is, naar de verhouding 1/2 - 1/2 te brengen. Uitdaging in deze krappe arbeidsmarkt en een sector die als masculien wordt ervaren, maar anders wordt de achterstand niet snel genoeg ingelopen en blijft het beeld bestaan dat techniek mannenwerk is. Alliander is ervan overtuigd dat je een energiesysteem vóór iedereen maakt, mét iedereen.



● Percentage vrouwen in leidinggevende posities

### Masterclasses inclusief leiderschap en ontwikkelprogramma's

Als onderdeel van ons leiderschapsprogramma bieden we diversiteit en inclusie-masterclasses en praktische tools aan om het thema actief te bespreken en tot acties te komen voor een betere man/vrouw verhouding en een inclusieve werkcultuur. Daarbij zijn er specifieke interventies waarmee we vrouwen met potentie en ambitie steunen en uitdagen. Denk hierbij aan een crossmentorprogramma en boardroomcoaching in samenwerking met Talent naar de Top, het leiderschapsprogramma van Direction, de jaarlijkse nominatie van een Young Talent bij Stichting Topvrouw van het jaar en het mentorprogramma van Agora netwerk. Daarnaast kunnen vrouwen deelnemen aan de activiteiten van ons vrouwenennetwerk Lianne.

## Aantrekkelijke werkgever

In maart 2022 werden de laatste coronamaatregelen opgeheven. Vanaf dat moment volgde het coronacrisisteam de ontwikkelingen op de achtergrond. In het najaar riep de overheid bedrijven op om zelf een plan op te stellen om corona onder controle te houden. Het crisisteam heeft daarop de Alliander Routekaart Corona opgesteld met verschillende risiconiveaus en bijpassende maatregelen. Welke fase er geldt, hangt af van verschillende factoren. Denk aan de impact van corona op het dagelijks leven, het niveau van landelijke maatregelen en het ziekteverzuim binnen Alliander. Inzet van de routekaart bleek gelukkig niet nodig.

### Gezond en duurzaam inzetbaar

Om onze maatschappelijke taak, het realiseren van de energietransitie, waar te kunnen maken moeten we inzetten op een duurzame bedrijfsvoering. Dat vraagt om blijvend investeren in onze mensen. Alliander zet actief in op duurzaam en waardevol werkgeverschap. Dit betekent dat we veel aandacht schenken aan het behouden en aantrekken van de juiste mensen en hen in staat te stellen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen. Hierin is het belangrijk dat we de energie die wij investeren in onze mensen terugzien in betrokkenheid, wendbaarheid, vitaliteit en een actieve houding om inzetbaar te zijn en blijven. Naast aandacht voor inzetbaarheid in de gesprekken tussen leidinggevendenden en medewerkers, helpt Alliander om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren met een speciaal budget en een vitaliteitsprogramma.

De explosieve toename van werk en de extreem krappe arbeidsmarkt vragen extra aandacht op het inzetbaar houden van onze medewerkers en het voorkomen van verzuim. Het vertrek van collega's en de beperkte instroom van nieuwe collega's leidde ertoe dat medewerkers de werkdruk als hoog ervoeren. Verzuim met een psychische oorzaak bleef daarom in 2022 veel aandacht vragen. De dialoog met medewerkers over werkdruk bleef hierdoor van belang. Daarnaast zijn er diverse initiatieven in de organisatie om de eigen regie van medewerkers en leidinggevendenden te versterken. Zo bieden we coaching via het loopbaancentrum, AllianderFit voor de eigen gezondheid, trainingen rondom Eigen Regie en Eisend Helpen voor leidinggevendenden en een groot aanbod aan trainingen via het platform van GoodHabitz.

## Financiële ondersteuning voor medewerkers

Als onderdeel van het onderhandelaarsakkoord voor de cao NWb 2023 is afgesproken dat wij medewerkers faciliteren op het gebied van financiële fitheid. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat zij inzicht kunnen krijgen in hun eigen financiële situatie om van daaruit bewuste keuzes te kunnen maken. Alliander biedt medewerkers de mogelijkheid om via het platform Geldvinder financieel fit te worden of te blijven en om optioneel advies aan te vragen bij een onafhankelijke financieel coach.

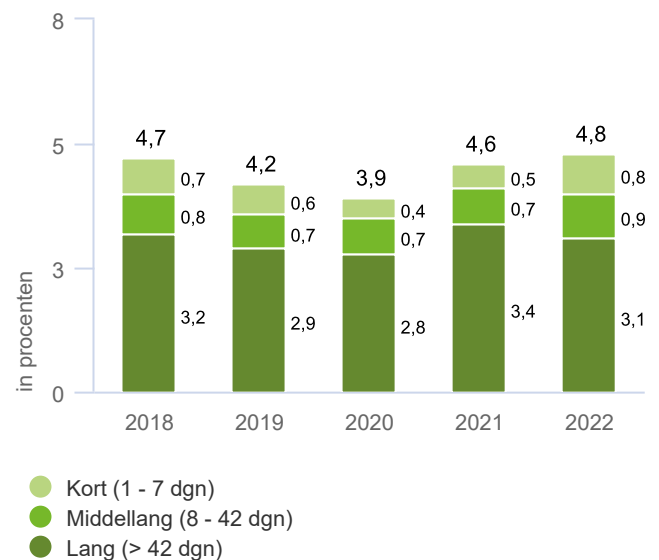
Voor (oud-)medewerkers die financiële hulp nodig hebben in het geval van onverwachte (hoge) ziektekosten die de zorgverzekeraar of een andere regeling niet dekt, bieden we bovendien ondersteuning vanuit het Personeelsfonds. Deze stichting besloot eind 2022 om met terugwerkende kracht van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2023 een tijdelijke ondersteuningsregeling in het leven te roepen met daarin onder meer een lagere drempel om een beroep te doen op het fonds, tegemoetkoming in energiekosten en vergoeding van de contributie van het Personeelsfonds voor iedereen die een aanvraag toegewezen krijgt.

## Verzuim

In 2022 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,8% (2021: 4,6%). Het Nederlandse gemiddelde in onze sector stond na het derde kwartaal van 2022 op 4,8% (cijfer over heel 2022 nog niet bekend). Er was tot en met september veel langdurig verzuim. Naar het einde van het jaar liep dat terug, maar kwam middellang verzuim daarvoor in de plaats. Waarschijnlijk als gevolg van corona. De verzuimfrequentie liep ook wat op. We verwachten dat de inspanningen rondom Periodieke Inzetbaarheidsoverleggen, Eigen Regie trainingen en case management bij verzuim hun vruchten af gaan werpen.

Voor verzuim en verzuimvraagstukken wordt Alliander ondersteund door een externe arbodienst. Medewerkers kunnen, preventief, desgewenst zelf een afspraak maken. Zowel de interne re-integratieadviseurs als de externe arbodienst zijn voor een leidinggevende aanspreekpunt voor vragen en advies over de begeleiding van medewerkers bij ziekte, verzuim en re-integratie. Op 31 december zijn over 2022 8 WGA-uitkeringen toegekend (2021: 8).

Verzuim



## Medewerkerstevredenheid

Met de Centrale Medewerkersbarometer meten we hoe tevreden alle collega's zijn over ons werk bij Alliander. Dat doen we door vragen te stellen over tal van onderwerpen. Net als in 2021 voelen medewerkers zich betrokken en zijn ze bevlogen en tevreden. Engagement bij en tevredenheid over Alliander zijn verder toegenomen. Ten aanzien van het gezamenlijke doel zien we dat de antwoorden uiteenlopen en er nog geen gemeenschappelijke taal is over wat onze doelen zijn. Ook kan de doorvertaling hiervan beter naar wat iedereen concreet bijdraagt, zodat alles wat we doen een verschil maakt voor de energietransitie.

Op het gebied van fysieke veiligheid zijn we kritischer geworden op onszelf. Medewerkers geven aan dat daar meer aandacht aan zou moeten worden besteed. Op sociale veiligheid is een positieve trend te zien, wat niet wegneemt dat ruim 7% van de collega's aangeeft afgelopen jaar onheus te zijn bejegend door een collega. We blijven er naar streven dat dit niet meer voorkomt. De nieuwe interventie Met Andere Ogen kan helpen bij het leren herkennen van dit soort situaties en bijstaanders leren wat ze hieraan kunnen doen.

Op diverse plekken in de organisatie is de ervaren werkdruk significant afgenomen. Toch laat de barometer zien dat meer collega's zich oriënteren op een baan buiten Alliander. Omdat onze maatschappelijke opgave om veel mensen vraagt, blijft behoud het belangrijkste aandachtspunt. Ook zijn er nog altijd teams waarin de werkdruk nog steeds als (zeer) hoog wordt ervaren.

De verschillende organisatieonderdelen en teams hebben inzicht in de belangrijkste verbeterpunten. De barometerresultaten bieden een start voor een gesprek.



### Alliander scoort op goed werkgeverschap

In de Management Team 500 van MT/Sprout is Alliander in de categorie nutsbedrijven op de eerste plaats geëindigd op het aspect goed werkgeverschap. De MT500 is het jaarlijkse verslag van een onderzoek naar de reputatie van Nederlandse bedrijven onder managers, beslissers en leidinggevenden door de Universiteit van Amsterdam.

## Opleiding en ontwikkeling

Alliander zet in op een slagvaardige, wendbare en kostenefficiënte organisatie waarin iedere medewerker vanuit vakmanschap werkt aan de strategische doelen van Alliander. In 2022 investeerde Alliander 2,9% van de salariskosten in de opleiding van medewerkers (2021: 2,8%). We bieden diverse opleidingen en ontwikkelmogelijkheden aan waarmee teams beter in staat zijn te presteren en te leren. Daarnaast zijn benodigde vakkennis en -vaardigheden beschikbaar wanneer dat nodig is en wordt er breed gekeken naar de ontwikkeling van talent, zowel professioneel als persoonlijk. Deze leer- en ontwikkelmogelijkheden worden via teamcoaches, opleidings- en ontwikkelprogramma's aangeboden maar zijn ook onderdeel van talentmanagement en traineeprogramma's.

## Cao Netwerkbedrijven

Werkgevers en vakbonden hebben een onderhandelaarsakkoord bereikt over de nieuwe cao NWb per 1 januari 2023. Belangrijke resultaten zijn een structurele loonsverhoging van 4,0% en een eenmalige uitkering van € 1.250. We hebben daarnaast overeenstemming bereikt over de hoofdlijnen voor een nieuw Sectoraal Sociaal Plan. Bovendien verlengen we de Vitaliteitsregeling en zetten deze open voor parttimers. Een afspraak over diversiteit en inclusie is eveneens onderdeel van het pakket. We realiseren ons dat we leven in tijden van flink oplopende kosten. We hebben de inflatie en onze behoefte om onze medewerkers te laten zien dat we hen zeer waarderen uitgebreid met de bonden besproken. We zijn blij dat de bonden, naast de afspraken op het gebied van onder meer duurzame inzetbaarheid en diversiteit & inclusie, ook tevreden zijn met de loonafspraken in dit akkoord.

## Loopbaancentrum

Het loopbaancentrum is er voor alle medewerkers van Alliander die zich oriënteren op een volgende stap in hun loopbaan omdat hun werk (mogelijk) verandert of omdat hun werk verdwijnt. Er werden in 2022 23 collega's boventallig (2021: 84) en er maakten in totaal 340 (2021: 330) mensen gebruik van ons loopbaancentrum. 64 medewerkers werden dit jaar begeleid naar een andere baan of een passend alternatief (2021: 91). 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 totaal is er in 2022 € 275.000 besteed aan verschillende projecten en activiteiten van de Alliander Foundation.

In 2022 vierde de Alliander Foundation het vijftienjarig bestaan. Ter ere hiervan kregen alle collega's vier uur verlof om vrijwilligerswerk te doen. Ruim 1.400 collega's deden hieraan mee. Er werden veel maatschappelijke teamactiviteiten ondernomen en er waren bijzondere jubileumactiviteiten waar collega's individueel aan mee konden doen. Daarnaast konden collega's net als andere jaren ondersteuning krijgen voor hun eigen vrijwilligerswerk of een actie opzetten voor een goed doel. Ook was het mogelijk om mensen die het moeilijk hebben of eenzaam zijn te verrassen met een leuke activiteit of cadeau.

Alliander is er trots op dat de Foundation medewerkers ondersteunt die vrijwilligerswerk willen doen. De medewerkers ervaren voordelen zoals een verbreding van de eigen horizon en een toename van het werkgeeluk.

## Interne salarisverhouding

Er is wereldwijd een maatschappelijke discussie gaande over de transparantie rond salarisverhoudingen in organisaties. Alliander wil hier open over rapporteren. Het salaris van de CEO en medewerkers valt onder de afspraken van de Cao Netwerkbedrijven. Het totale inkomen van de CEO bedraagt bij ons 3,7 maal de mediaan van de salarissen van alle medewerkers van Alliander in Nederland (2021: 3,7).

## Terugblik van de ondernemingsraad

### 2022: een stabiele basis in een instabiele buitenwereld

"Als nieuwe OR voor de termijn 2022 - 2024 hebben wij op basis van de Alliander visie en strategie een eigen visie, OGSM en speerpunten geformuleerd. De speerpunten gaan over de balans tussen zeggenschap en medezeggenschap, tussen topwerkgever en topwerknemer en tussen maakbaarheid en weerbaarheid. De ondernemingsraad wil met deze basis een bijdrage leveren aan Alliander, juist door de belangen van de medewerkers goed en proactief in te brengen in het overleg met het bestuur en management van Alliander. In 2022 behandelden we naast de regelmatige vergaderingen met de RvB ook 12 adviesaanvragen en 6 instemmingsvragen over onder meer digitalisering, rijksparticipatie, en de wacht- en storingsdienst."

"Het nieuwe jaar startte met de vorming van de nieuwe ondernemingsraad. Een groep van 13 leden, het merendeel nieuw in deze rol. De start viel samen met roerige ontwikkelingen om ons heen. Hoewel de coronamaatregelen stap voor stap werden versoepeld, bleef thuiswerken de norm. En waar wij in Nederland langzaam onze vrijheid terugkregen, werd de vrijheid in Oekraïne ernstig bedreigd. De oorlog in het oosten van Europa raakte ons allemaal. De gevolgen van de oorlog waren direct voor iedereen voelbaar. Niet in de laatste plaats voor netbeheerders die te maken kregen met de gevolgen van de energiecrisis."

### Energiearmoede

"Met de situatie in Oekraïne kwam het begrip 'energiearmoede' op. Ook een deel van onze medewerkers bleek moeite te hebben iedere maand rond te komen. De plotseling extreem hoge elektriciteits- en gasarieven trof iedereen direct in z'n portemonnee. De OR heeft invloed uitgeoefend voor maatregelen die de koopkracht van medewerkers versterken. Denk aan bedrijfsregelingen die bijdragen aan inflatiecorrectie, verhoging van de reiskostenvergoeding, verhoging van de wacht- en storingsdienstvergoedingen, de koffiegeldregeling voor medewerkers in de buitendienst én regelingen die medewerkers met schulden kunnen bijstaan. De OR is in dat licht blij met de afspraak in de sector dat we klanten die de rekening niet kunnen betalen niet afsluiten. Daarin tonen wij onze maatschappelijke rol."

### Klappen opvangen

"In deze onheilspellende wereld die zorgt voor onrust in de energiesector bleek Alliander een stabiele organisatie te zijn. Wij hebben als OR geconstateerd dat de transformatie naar 1Alliander al ver doorgevoerd is. Alliander bleek ondanks de onrust te kunnen versnellen. Een deel van onze medewerkers werkt nog steeds grotendeels vanuit huis. De nieuwe organisatie stáát en heeft bewezen de klappen goed op te kunnen vangen. Dit geeft ons het vertrouwen dat Alliander de impact van nieuwe wetten over energie en warmte op de Alliander-organisatie kan opvangen. De beoogde wetgeving heeft in potentie grote gevolgen voor onze organisatie. Zo stelt de nieuwe warmtewet onder meer dat warmtenetten in publieke handen komen, met mogelijk een belangrijke rol voor de netbeheerders als gevolg. Daarnaast maakt de energiewet dat Kenter buiten Alliander betere groeimogelijkheden zal hebben. Vandaar het initiatief om te starten met het onderzoek naar de verkoop van Kenter. Een ontwikkeling waar we als ondernemingsraad nauw bij betrokken zijn en in adviseren."

### Sociale veiligheid

"Er waren meer externe ontwikkelingen die impact hadden op onze interne organisatie. Het jaar 2022 gaat de boeken in als het jaar dat misstanden bij onder meer The Voice, DWDD en in de tweede kamer aan het licht kwamen. Met andere woorden; sociale (on)veiligheid en inclusie werden nog meer een hot topic. Als een doorsnede van de Nederlandse maatschappij speelt dit thema natuurlijk ook bij ons. Het bespreekbaar maken hiervan is uitermate belangrijk in een steeds diverser Alliander. De basis om goed je werk te kunnen doen is dat je je geaccepteerd voelt zoals je bent en dat je je veilig voelt in de omgang met leidinggevenden, collega's, leveranciers of klanten."

### Onderzoek naar behoud van medewerkers

"Tegelijkertijd hebben we te maken met een arbeidsmarkt die steeds krappere wordt. En daarmee is het thema 'Behoud van medewerkers' een belangrijk thema geworden binnen de medezeggenschap. De OR heeft samen met de onderdeelcommissies een groot onderzoek gehouden naar het behoud van medewerkers. Met de uitkomsten daarvan zijn wij in gesprek met onze bestuurders over hoe we medewerkers blijvend aan ons kunnen binden. De resultaten hiervan zijn onder andere gebruikt in de onderhandelingen over de CAO tussen Alliander en de vakbonden. Maar ook bij de totstandkoming van bedrijfsregelingen en arbeidsvoorwaarden. Het thema 'behoud' blijft in 2023 en de jaren die volgen onze aandacht houden als medezeggenschap. Zeker in een onstabiele wereld waarin medewerkers groot belang hechten aan een prettige, veilige en stabiele werkomgeving, waarin ze optimaal kunnen presteren en zich goed kunnen ontwikkelen. De ondernemingsraad blijft zich daar voor inspannen."

Namens de OR Alliander,  
Nico Büskens

# Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement



Als groot energienetwerkbedrijf hebben we een maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving. Onze maatschappelijke, financiële en duurzame prestaties zijn van significante betekenis in de afwegingen van aandeelhouders en investeerders. 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 dat stakeholders belangrijk vinden. Daarbij dragen de activiteiten bij aan een SDG.

Materiële thema's	SDG's	Stakeholdergroepen
G) Toegang tot betaalbare energie		Aandeelhouders Investerders Klanten

## Doelen en resultaten kredietwaardigheid

### Kredietbeoordeling

**Resultaat 2022:**  
S&P A+/A-1/stable outlook  
Moody's Aa3/P-1/stable outlook

**Doelstelling 2022:**  
Behoud solide A rating profiel



S&P A+/A-1/stable outlook  
Moody's Aa3/P-1/stable outlook in 2021

### FFO/nettoschuld

**19,2%** resultaat 2022

**≥ 15,0%** doelstelling 2022



25,8% in 2021

### Rentedekking

**12,1** resultaat 2022

**≥ 3,5** doelstelling 2022



17,2 in 2021

### Nettoschuld/(nettoschuld + eigen vermogen)

**43,8%** resultaat 2022

**≤ 60,0%** doelstelling 2022



36,7% in 2021

### Solvabiliteit

**49,0%** resultaat 2022

**≥ 30,0%** doelstelling 2022



53,8% in 2021

## Ontwikkelingen 2022

### Financiering van de energietransitie

De toenemende vraag naar elektriciteit, het oplossen van capaciteitsknelpunten in het net en het realiseren van uitbreidingen leiden tot een forse groei van het werkpakket van de netbeheerders in Nederland. Zo ook bij Alliander, waarbij de investeringen ten opzichte van vorig jaar met 21% zijn toegenomen tot € 1,2 miljard in 2022. De verwachte toenemende vraag naar energie zal leiden tot nog hogere investeringen in de komende jaren. Daarbij hebben we te maken met aanzienlijke prijsstijgingen als gevolg van schaarste aan technisch personeel, externe aannemers en materialen. Ook de inkoopkosten van TenneT blijven onverminderd hoog vanwege een groeiend werkpakket.

Daarnaast hebben de hogere energieprijzen, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne, geleid tot een stijging van onze kosten van netverliezen met ongeveer een factor drie, waardoor deze in 2022 boven een kwart miljard euro uitkwamen. Daar tegenover stond de afschaffing van de precariobelasting, hetgeen voor een klein deel de genoemde stijgingen compenseerde. De stijging resulteerde in een fors lager resultaat over 2022 (€ 198 miljoen, 2021: € 242 miljoen).

De forse groei van de investeringen in combinatie met het lagere resultaat leiden tot een aanzienlijk financieringstekort, dat niet direct vanuit de reguleringssystematiek in de tarieven wordt gecompenseerd. Hoewel een deel van de hogere kosten voor netverliezen terugkomt in onze tarieven voor 2023 is dit niet voldoende om de gestegen uitgaven op te vangen. In de huidige systematiek worden namelijk alle investeringen door de netbeheerders voorgefinancierd en gemiddeld pas in 40 jaar via de tarieven terugverdiend. Vooral in de huidige situatie van stijgende investeringen leidt dit tot financieringstekorten en daarmee tot een verhoging van de schuldpositie. In 2022 is de nettoschuld met ruim € 800 miljoen toegenomen.

Om financieringstekorten op te vangen is begin september 2022 door Alliander een green bond van nominaal € 500 miljoen uitgegeven. Daarnaast zijn de Staat en de netwerkbedrijven Alliander, Enexis en Stedin eind 2022 tot een onderhandelingsakkoord gekomen over de voorwaarden, waaronder een kapitaalstorting, en daarmee wordt aandeelhouderschap door de Staat in de netwerkbedrijven in de toekomst mogelijk. Deze voorwaarden zijn vastgelegd in een 'Afsprakenkader', dat de ministers Kaag (Financiën) en Jetten (Klimaat en Energie) in november 2022 naar de Tweede Kamer hebben gestuurd. Het versterken van het eigen vermogen van de netwerkbedrijven is een cruciale randvoorwaarde om investeringen te kunnen blijven doen en om te voorkomen dat investeringen in het gas- en elektriciteitsnet verder onder druk komen te staan. Mocht de Staat in de toekomst op verzoek van de netwerkbedrijven besluiten om aandeelhouder te worden dan gebeurt dat onder bepaalde voorwaarden. In het Afsprakenkader staat beschreven om welke voorwaarden dit gaat, zoals doorlooptijden van een toetredingsverzoek en afspraken rondom governance. Het Afsprakenkader dient als basis voor een eventuele participatieovereenkomst, waarin meer gedetailleerde afspraken worden vastgelegd, op het moment dat toetreding door de Staat als aandeelhouder daadwerkelijk aan de orde is. Het Afsprakenkader wordt in de Algemene vergadering van Aandeelhouders op 19 april 2023 ter besluitvorming aan de aandeelhouders voorgelegd.

## Ontwikkelingen deelnemingen

Op 10 januari 2022 zijn de aandelen van de eigen aannemer Stam Heerhugowaard Holding B.V. (Stam) verkocht aan Van Gelder Groep. Daarnaast is op 31 december 2022 de verkoop geëffectueerd van InfraSignal GmbH, waarin de activiteiten op het gebied van verkeersregelinstallaties in de stad Berlijn zijn ondergebracht aan een dochteronderneming van de deelstaat Berlijn. Begin december is aangekondigd dat in 2023 deelneming Kenter zal worden verkocht. Derhalve is deze geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop'. Dit betekent onder andere dat op de activa van Kenter vanaf dit moment niet meer wordt afgeschreven. Alliander verwacht in 2023 het verkoopproces af te ronden en de koper voor te kunnen stellen.

## Uitbreiding verslaglegging

In 2022 is de rapportageplicht volgens de EU-taxonomie, in het kader van het Sustainable Finance Action Plan van de EU om de Europese economie te verduurzamen, uitgebreid. In 2021 diende te worden voldaan aan de eerste twee vereisten van deze rapportageplicht.

In dit hoofdstuk wordt verder het financieel beleid van Alliander uiteengezet. Voorts komen de financiële resultaten en positie in 2022 ten aanzien van onder andere kasstromen en financiering aan de orde, gevolgd door de fiscaliteit, regulatorische ontwikkelingen en EU-taxonomie. Tenslotte wordt een vooruitblik op de verwachte resultaten van 2023 gegeven.

## Financieel beleid

Ons financieel beleid is in beginsel zo ingericht dat wij in staat zijn een solide A rating te handhaven. Dat betekent dat wij kunnen blijven investeren in onze netten en de onderneming kunnen 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.

### 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 standalone basis. Afwijkend van IFRS worden voor de berekening van de ratio's de achtergestelde eeuwigdurende aandeelhouderslening en de converteerbare aandeelhouderslening voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt. Daarnaast worden betaalde en ontvangen waarborgsommen in het kader van netverliezen uitgesloten voor de ratio berekeningen.

### Financieel beleid

Het financieel beleid is in 2022 ongewijzigd gebleven:

- FFO/nettoschuldpositie: minimaal 15%
- Rentedekking: minimaal 3,5
- Nettoschuldpositie/(nettoschuldpositie + eigen vermogen): maximaal 60%
- Kredietbeoordeling: solide A rating profiel
- Voldoen aan de regulatorische vereisten voor de netwerkbeheerders

### Ratio's op basis van financieel beleid Alliander

	norm	31 december 2022	31 december 2021
FFO/nettoschuldpositie	> 15%	19,2%	25,8%
Rentedekking	> 3,5	12,1	17,2
Nettoschuldpositie/(nettoschuldpositie + eigen vermogen)	< 60%	43,8%	36,7%
Solvabiliteit	> 30%	49,0%	53,8%

Ten opzichte van vorig jaar zijn bijna alle ratio's verslechterd, met name het gevolg van een lagere FFO in combinatie met een toename van de nettoschuld.

### Dividendbeleid

Als onderdeel van het financieel beleid voorziet het dividendbeleid in een uitkering van maximaal 45% van de winst na belastingen, gecorrigeerd voor fair value mutaties, periodieke vergoedingen voor leningen die via het eigen vermogen worden verwerkt en bijzondere posten die niet hebben geleid tot kasstromen, tenzij investeringen of financiële criteria een hoger winstinhoudingspercentage vereisen en/of na uitkering van dividend de solvabiliteit lager uitkomt dan 30%. Voor meer informatie zie het [voorstel winstbestemming 2022](#).

### 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.

### Maatschappelijke prestaties

Alliander levert een belangrijke bijdrage aan de welvaart in Nederland. Indirect door de grote impact die het transport van energie heeft voor de Nederlandse economie en voor het welzijn dat ervaren wordt door de continue beschikbaarheid van energie. In ons impactmodel, hoofdstuk [Onze impact op de maatschappij](#), 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.

### Groene financiering

Alliander ziet 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. Alliander heeft de mogelijkheid om zowel groene obligaties als groen ECP uit te geven. Daarnaast beschikt zij over een gecommiteerde Sustainability Linked kredietfaciliteit. Deze financieringsstructuur stimuleert Alliander met financiële prikkels duurzame investeringen te doen en een duurzame bedrijfshuishouding te voeren. Onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid worden gewaardeerd met duurzaamheidsklasse B+ van ratingbureau ISS ESG en een Low Risk classificatie van Sustainalytics. Hiermee behoren we volgens deze ratingbureaus qua duurzame prestaties tot de best presterende bedrijven in onze sector.

### 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](http://www.alliander.com). Het maatschappelijk kapitaal van Alliander N.V. is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Alle aandelen luiden op naam. Per 31 december 2022 zijn 136.794.964 aandelen geplaatst en volgestort. Contacten met aandeelhouders vinden 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 en pensioenfondsen 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 in februari 2022 met investeerders gesproken over de jaarcijfers 2021. Hierbij kwamen diverse andere onderwerpen aan bod waaronder de ontwikkeling van de energietransitie, de toename in investeringen, maatregelen om onze financieringsruimte te vergroten, de converteerbare aandeelhouderslening en de nieuwe reguleringsperiode.

### Banken

Alliander beschikt over een door zeven banken gecommiteerde back-up kredietfaciliteit van € 900 miljoen. De faciliteit heeft een looptijd tot december 2026 met de mogelijkheid om deze in 2022 en 2023 telkens met een jaar te verlengen tot uiterlijk december 2028. In 2022 hebben alle deelnemende banken zich gecommiteerd aan de eerste looptijdverlenging tot december 2027. De vergoeding die voor deze faciliteit wordt betaald is mede afhankelijk van de prestaties van Alliander op een aantal duurzame KPI's. Evenals in voorgaande jaren is in het afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit. Bij de Europese Investeringsbank is in 2017 en 2018 een lening opgenomen van in totaal € 300 miljoen. De volledige lening dient in 2031 te worden afgelost.

### Kredietbeoordelaars

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 op de lange termijn rating aan voor de komende jaren. In 2022 zijn de lange termijn credit ratings van zowel S&P als Moody's niet gewijzigd. In de opbouw van de rating hebben wel veranderingen plaatsgevonden. Op 14 februari 2023 heeft S&P de Government Related Entity (GRE) status aan Alliander toegekend. Deze toekenning heeft tot gevolg dat de rating een trede omhoog gaat. Tegelijkertijd heeft S&P de standalone credit rating met een trede naar beneden bijgesteld. Ultimo 2022 zijn de credit ratings van Alliander als volgt:

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

In het afgelopen jaar heeft Alliander diverse malen contact gehad met de kredietbeoordelaars. Hierbij is onder meer gesproken over ontwikkelingen in de regulering, de toename in de vraag naar elektriciteit, de bijbehorende toename in investeringen, de maatregelen om onze financieringsruimte te vergroten waaronder het afsprakenkader met de Nederlandse Staat. De hierbij verstrekte recente financiële prestaties en prognoses van Alliander zijn door S&P en Moody's meegenomen in de beoordeling van de kredietwaardigheid van Alliander.

## Financiële resultaten 2022

### Inleiding op de financiën van Alliander

De inkomsten van Alliander bestaan voor bijna 90% uit gereguleerde inkomsten van netbeheerder Liander en voor circa 10% uit overige inkomsten. Hierbij valt te denken aan inkomsten uit verhuur van grootverbruikmeters en transformatoren, inkomsten op het gebied van nieuwe activiteiten en inkomsten uit activiteiten van andere niet-gereguleerde bedrijven. Netbeheerder Liander publiceert zelfstandig een jaarbericht over zijn prestaties in 2022. Dit jaarbericht zal in het tweede kwartaal van 2023 verschijnen.

De belangrijkste uitgaven hebben betrekking op instandhoudings- en uitbreidingswerkzaamheden voor de elektriciteits- en gasnetten en de operationele kosten ten behoeve van alle overige activiteiten. In 2022 is voor ruim € 1,2 miljard aan investeringen gedaan, met name ten behoeve van de vervanging en uitbreiding van onze netten. De investeringen bedragen ongeveer 40% van onze uitgaven. De uitgaven voor operationele kosten, zoals inkoop netverlies, transportcapaciteit van TenneT en personeelskosten zijn ruim 50% 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 2022 bedragen ongeveer 5% van onze totale uitgaven. Tenslotte betalen we vennootschapsbelasting aan de fiscus. Dit is ongeveer 2% van onze uitgaven.

## Kostenbewust en efficiënt werken

In 2018 zijn we een meerjarig, organisatie-breed kostenbesparingsprogramma gestart. Het 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. De doelstelling van dit programma is niet alleen om de kosten te verlagen maar ook om de productiviteit te verhogen. Daarbij richt het programma zich op het vereenvoudigen en verbeteren van de processen, onder andere door activiteiten te standaardiseren en te digitaliseren. Verder 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.

De gerealiseerde besparingen (inclusief efficiëntieverbetering) bedragen ongeveer € 195 miljoen sinds de start van het programma.

## Winst-en-verliesrekening over 2022

Het netto resultaat in 2022 bedraagt € 198 miljoen en is daarmee € 44 miljoen lager dan in 2021 (€ 242 miljoen). Dit lagere resultaat komt door het kostenniveau dat ruim € 75 miljoen hoger is dan in 2021, waarvan de hogere kosten voor inkoop van netverliezen de belangrijkste oorzaak zijn. Tegenover deze kostenstijging stond een toename van de netto-omzet met € 30 miljoen.

Het netto resultaat wordt ieder jaar beïnvloed door bijzondere posten. Deze posten hebben in 2022 een positieve impact van € 25 miljoen op ons resultaat. Het netto resultaat exclusief bijzondere posten bedraagt € 173 miljoen en is daarmee € 57 miljoen lager dan het vergelijkbare resultaat in 2021.

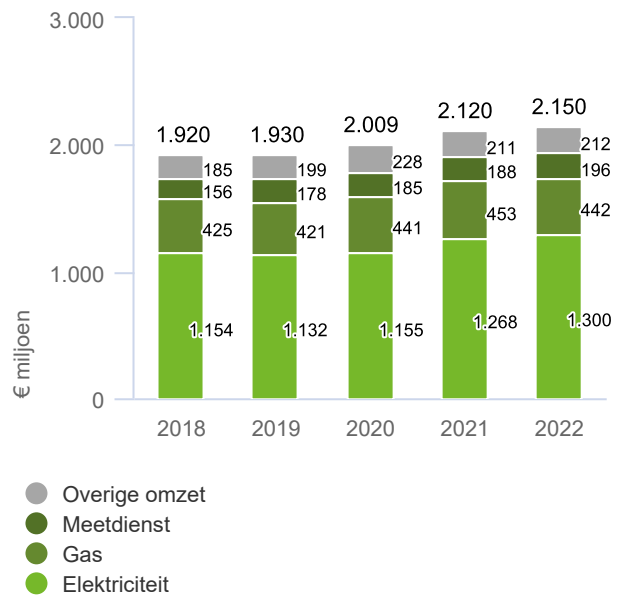
De opvallendste ontwikkelingen in onze resultaten zijn als volgt:

### Netto-omzet

De netto-omzet over het boekjaar 2022 is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 30 miljoen van € 2.120 miljoen naar € 2.150 miljoen. Dit komt met name door de hogere gereguleerde omzet Elektriciteit, die € 32 miljoen hoger is dan in 2021. De omzet voor kleinverbruikers is in 2022 € 14 miljoen hoger door een groter aantal aansluitingen alsook door hogere tarieven. Bij de grootverbruikers zorgen de getransporteerde volumes voor een omzetstijging van in totaal € 15 miljoen. De hogere amortisatie van investeringsbijdragen verklaart € 3 miljoen aan hogere opbrengsten.

De groei van het aantal aansluitingen leidt eveneens tot een hogere omzet uit meetdiensten (€ 8 miljoen). De gereguleerde omzet Gas is daarentegen € 11 miljoen lager dan in 2021 als gevolg van zowel lagere tarieven als een kleiner aantal aansluitingen.

Netto-omzet



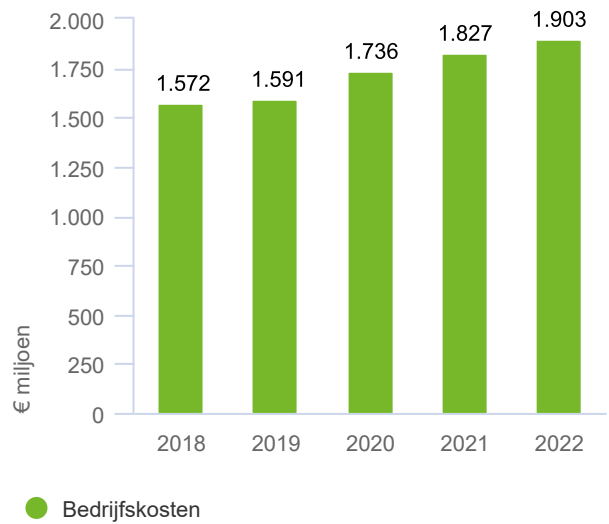


## Bedrijfskosten

De bedrijfskosten zijn gestegen van € 1.827 miljoen in 2021 naar € 1.903 miljoen in 2022. Deze stijging van € 76 miljoen heeft de volgende belangrijkste oorzaken:

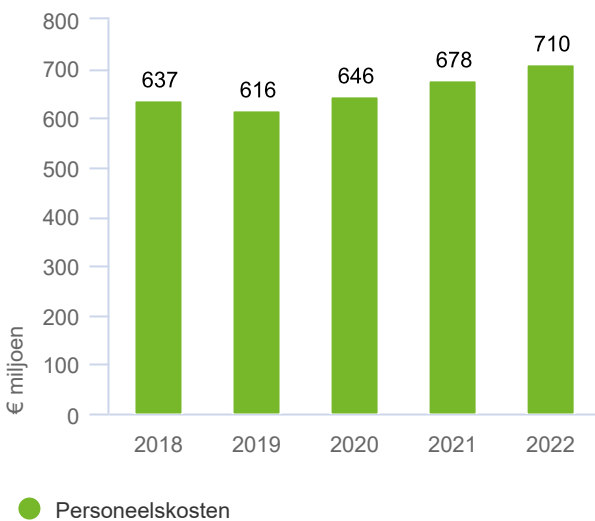
- De gestegen energieprijzen leiden tot kosten voor inkoop van netverliezen die € 149 miljoen hoger zijn in vergelijking tot het kostenniveau van 2021.
- De stijging van de investeringen in de afgelopen jaren in combinatie met de toepassing van degressieve afschrijving van het gasnet leidt tot een hogere afschrijvingslast van € 41 miljoen.
- De kosten voor inkoop van transportcapaciteit zijn als gevolg van de hogere tarieven van TenneT gestegen met € 24 miljoen.
- De kosten voor inhuur van personeel stijgen met € 28 miljoen. Deze stijging wordt veroorzaakt door tijdelijke inzet van personeel doordat openstaande vacatures niet ingevuld kunnen en voor de inhuur van specifieke expertise op projecten.
- Naast bovenstaand genoemde kostenstijgingen zijn de kosten in 2022 lager door het wegvallen van de precariolasten. Gemeenten mogen deze heffing met ingang van 2022 niet meer in rekening brengen, wat leidt tot bijna € 155 miljoen lagere kosten.

Bedrijfskosten

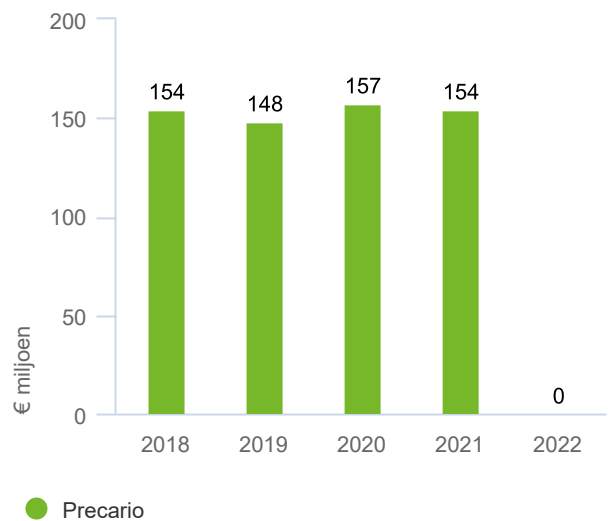


De opvallendste ontwikkelingen in de kosten zullen hierna in meer detail worden besproken.

Personeelskosten (eigen en inhuur)



Precario<sup>1</sup>



<sup>1</sup> M.i.v. 2022 zijn er geen precariolasten meer.

## Personeelskosten

Het totaal van de interne en externe personeelskosten is € 32 miljoen hoger ten opzichte van 2021. Ondanks de verkoop van Stam, inclusief 130 fte, is de personeelsformatie in 2022 met 223 fte gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Daarbij zijn de gemiddelde kosten per fte in 2022 gestegen als gevolg van een cao-verhoging (2%) en door een eenmalige uitkering van € 1.250 per fte. Daar tegenover staat dat de kosten voor de personeelsgerelateerde voorzieningen met € 7 miljoen zijn gedaald. Per saldo leidt het voorgaande ertoe dat de kosten voor eigen personeel € 9 miljoen hoger zijn dan in 2021.

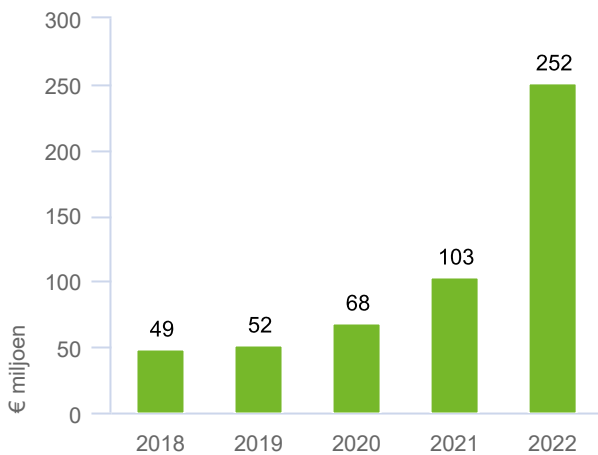
De ingehuurd formatie is met ruim 100 fte gestegen. Dit betreft inhuur om het werkpakket te kunnen realiseren maar ook specifieke expertise voor lopende projecten, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering.

De geactiveerde productie eigen bedrijf is per saldo € 11 miljoen lager dan in 2021. De productie van eigen personeel is hoger dan in 2021 door onder meer de grotere formatie. De verkoop van Stam leidt er daarentegen toe dat meer werkzaamheden door externe aannemers wordt uitgevoerd hetgeen niet via de geactiveerde productie verantwoord wordt.

## Precarioheffingen

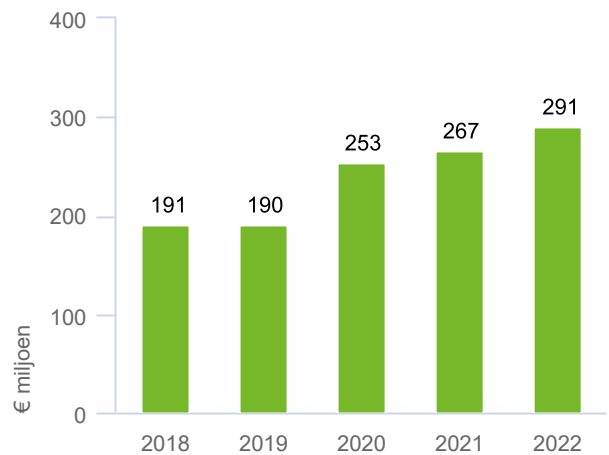
Een aantal jaren terug heeft de wetgever ingestemd met het afschaffen van precario op de elektriciteits- en gasinfrastructuur. Dit betekent dat gemeenten vanaf 2022 geen precario meer aan Liander in rekening kunnen brengen. De bate van € 1 miljoen in 2022 is het gevolg van de afwikkeling van de posities uit voorgaande jaren. De kosten zijn diensgevolge € 155 miljoen lager dan in 2021 (€ 154 miljoen).

**Kosten netverliezen elektriciteit en gas**



● Kosten netverliezen elektriciteit en gas

**Kosten transportcapaciteit**



● Kosten transportcapaciteit

## Kosten netverliezen elektriciteit en gas

De kosten voor netverliezen zijn € 149 miljoen hoger ten opzichte van 2021 en bedragen € 252 miljoen. De oorzaak van deze hogere kosten betreft voornamelijk een prijseffect: de stijging van de energieprijzen leidt ertoe dat wij het netverlies veel duurder in moeten kopen op de markt. Naast het prijseffect is er sprake van hogere volumes die wij hebben moeten inkopen. Er is een stijging zichtbaar in zowel de kosten voor inkoop van netverliezen elektriciteit (stijging van € 102 miljoen) als de inkoopkosten voor netverlies gas (stijging van € 47 miljoen). Sinds 1 januari 2020 hebben netbeheerders de wettelijke taak om ook de netverliezen gas in te kopen.

## Kosten transportcapaciteit

De kosten voor transportcapaciteit zijn in 2022 met € 24 miljoen gestegen en bedragen € 291 miljoen (2021: € 267 miljoen). Deze kosten bestaan voornamelijk uit de door TenneT doorbelaste kosten inzake transportcapaciteit. De stijging komt met name door de hogere tarieven die TenneT in rekening brengt. Deze tarieven zijn verhoogd onder meer door de investeringen die TenneT moet doen, inflatie en de stijgende energieprijzen.

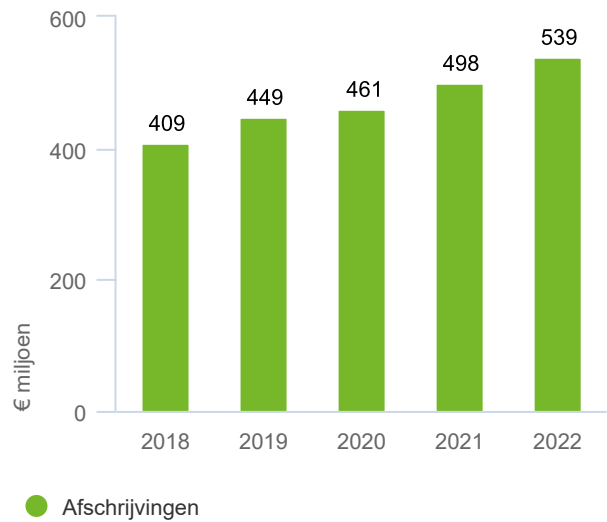
## Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 539 miljoen en zijn hiermee met € 41 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar (2021: € 498 miljoen). De stijging van de afschrijvingslasten komt enerzijds door het hogere investeringsniveau maar ook door de toepassing van de degressieve afschrijvingsmethode vanaf 2022 op ons gasnet. De belangrijkste reden voor deze wijziging is een verwacht afnemend verbruik van onze gasactiva door gebruik van alternatieve energiebronnen. Er is gekozen voor de degressieve afschrijvingsmethode, aangezien deze methode beter past bij de verwachte toekomstige afname van het aantal gebruikers van het gasnet. De inschatting van Alliander is voorts dat de afname in het aantal gebruikers van het gasnet niet zal leiden tot het op grote schaal buiten gebruik stellen van de gasactiva. Ondanks een afname in het aantal gebruikers van het gasnet zal de hoofdinfrastructuur van het gasnet namelijk grotendeels operationeel blijven. Daarnaast wordt een blijvende relevantie verwacht voor natuurlijk gas en duurzame alternatieven zoals groen gas en waterstof. Dit betekent dat een eventuele verkorting van de gebruiksduur van de gasactiva op basis hiervan niet van toepassing is.

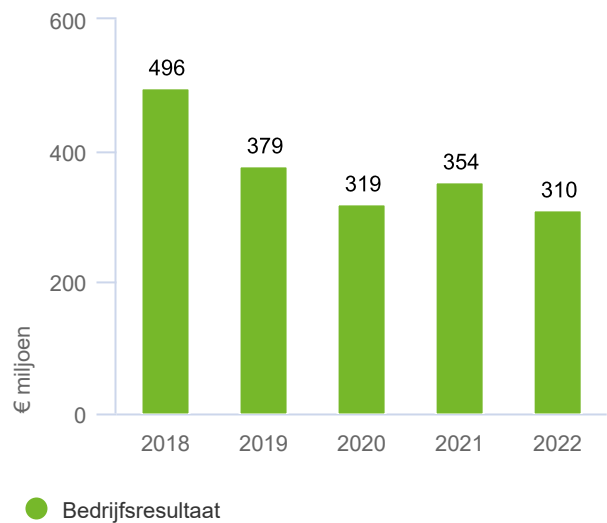
## Bedrijfsresultaat

In de rechter grafiek worden de bedrijfsresultaten weergegeven van de afgelopen 5 jaar. Hierbij valt het hoge resultaat in 2018 op, dit was een direct gevolg van de verkoop van Allego. Daarnaast valt het lage resultaat van 2022 op, dit wordt met name veroorzaakt door de stijging van de kosten van netverliezen.

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen



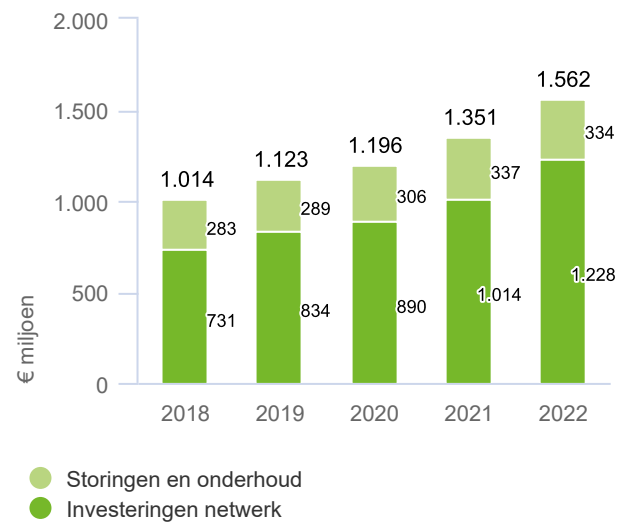
Bedrijfsresultaat



## Investerings in en onderhoudskosten van het net

In de grafiek is de ontwikkeling van de afgelopen vijf jaar opgenomen inzake onderhoudskosten van en investeringen in het netwerk. De totale uitgaven in 2022 voor investeringen in en onderhoudskosten van het net bedragen € 1.561 miljoen en zijn hiermee met meer dan € 200 miljoen gestegen ten opzichte van de uitgaven in 2021 (€ 1.351 miljoen). De stijging wordt veroorzaakt door de hogere investeringen (€ 213 miljoen) waar de kosten voor onderhoud en steringen relatief gelijk zijn gebleven.

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 2022 is ons netto resultaat voor € 26 miljoen positief beïnvloed door de bijzondere posten. In 2021 was dit € 12 miljoen positief. Dit betekent dat het netto resultaat, geschoond voor deze bijzondere posten, € 76 miljoen lager is dan in 2021. Onderstaand is in de middelste kolom een overzicht met daaronder een toelichting op de bijzondere posten weergegeven.

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

€ miljoen	Gerapporteed		Bijzondere posten en fair value mutaties		Exclusief bijzondere posten en fair value mutaties	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Netto-omzet	2.150	2.120	-	-	2.150	2.120
Overige baten	63	61	13	17	50	44
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-1.658	-1.634	10	-10	-1.668	-1.624
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-539	-498	-	-3	-539	-495
Geactiveerde eigen productie	294	305	-	-	294	305
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>310</b>	<b>354</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>287</b>	<b>350</b>
Financiële baten/(lasten)	-53	-45	-	-4	-53	-41
Resultaat deelnemingen en joint ventures	3	5	4	6	-1	-1
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>260</b>	<b>314</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>233</b>	<b>308</b>
Belastingen	-62	-72	-1	6	-61	-78
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	198	242	26	12	172	230
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Aandeel van derden in resultaat	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>198</b>	<b>242</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>172</b>	<b>230</b>

## Overige baten

(2022: € 13 miljoen, 2021: € 17 miljoen)

Begin 2022 hebben wij de aandelen van dochteronderneming Stam verkocht hetgeen heeft geresulteerd in een boekresultaat van € 13 miljoen welke is verantwoord als overige bate.

De gedeeltelijke verkoop van ons belang in 450connect GmbH heeft in 2021 een positief effect op het netto resultaat van € 10 miljoen gehad. Het effect is zichtbaar in de opbrengsten, de overige bedrijfskosten, de afschrijvingen en het resultaat deelnemingen. Deze worden hieronder toegelicht.

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

(2022: € 10 miljoen bate, 2021: € 10 miljoen last)

De bijzondere bate van € 10 miljoen in 2022 bestaat uit de vrijval van een tweetal voorzieningen. Dit betreft een voorziening van € 3 miljoen die getroffen was naar aanleiding van een geschil bij de verkoop van een deelneming in het verleden en een voorziening voor een verlieslatend contract bij een van de dochterondernemingen. In 2021 was een deel van deze voorziening eveneens vrijgevallen ten gunste van het resultaat. Daarnaast bestond de bijzondere lasten in 2021 van € 10 miljoen uit de kosten voor organisatieaanpassingen (€ 5 miljoen) en uit de vergoeding van € 10 miljoen als gevolg van een earn-out regeling voor de voormalig aandeelhouders bij 450connect.

## Afschrijvingen en bijzondere waardevermindering

(2022: nihil, 2021: € 3 miljoen)

De bijzondere last in 2021 bestond uit de afschrijving van de nog aanwezige goodwill op het moment van gedeeltelijke verkoop van ons belang in 450connect.

## Totaal financiële baten/lasten

(2022: nihil, 2021: € 4 miljoen last)

De bijzondere last over 2021 van € 4 miljoen had betrekking op de vroegtijdige beëindiging van een tweetal cross border lease transacties.

## Belastingen

(2022: € 1 miljoen bate, 2021: € 6 miljoen bate)

De bate in 2022 is het gevolg van de impact van voornoemde bijzondere items op de vennootschapsbelasting (€ 1 miljoen, 2021: € 1 miljoen). Daarnaast bestond de bijzondere bate in 2021 uit de herwaardering van de belastinglatenties van € 5 miljoen als gevolg van de aangekondigde tariefsverhoging voor de vennootschapsbelasting.

## Resultaat deelnemingen

(2022: € 4 miljoen bate, 2021: € 6 miljoen bate)

De uitkering van € 4 miljoen van een STAK, waar Alliander 100% van de certificaten houdt, is aangemerkt als incidentele bate welke is verantwoord als resultaat niet-geconsolideerde deelneming. De bate in 2021 was het gevolg van de herwaardering van ons resterende belang in 450connect na de gedeeltelijke verkoop van de aandelen.

# Analyse per segment

## Algemeen

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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>								
Externe opbrengsten	1.949	1.935	251	229	-	-	2.200	2.164
Interne opbrengsten	3	5	351	399	-354	-404	-	-
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.952</b>	<b>1.940</b>	<b>602</b>	<b>628</b>	<b>-354</b>	<b>-404</b>	<b>2.200</b>	<b>2.164</b>
<b>Bedrijfskosten</b>								
Bedrijfskosten	1.675	1.601	592	617	-354	-404	1.913	1.814
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>277</b>	<b>339</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>287</b>	<b>350</b>

## Netbeheerder Liander

Het segment netbeheerder Liander betreft de juridische entiteit Liander N.V., die als aangewezen netbeheerder binnen het netwerkbedrijf Alliander zorgdraagt 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 2022 zijn ten opzichte van 2021 met € 13 miljoen gestegen en bedragen € 1.953 miljoen. Deze stijging komt door het toegenomen aantal aansluitingen en de hogere gereguleerde tarieven. De bedrijfskosten voor Liander zijn gestegen met € 98 miljoen, met name als gevolg van de hogere inkoopkosten netverliezen, de hogere afschrijvingen als gevolg van het hoge investeringsniveau en de toepassing van degressieve afschrijving op het gasnet, en door de hogere tarieven van TenneT voor de inkoop van transportcapaciteit. Het bedrijfsresultaat is hierdoor in vergelijking met 2021 € 85 miljoen lager uitgekomen op € 254 miljoen. Deze daling is onder andere het gevolg van de verkoop van Stam in januari 2022.

## Overig

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Kenter, Qirion, Alliander AG, Firan, TRenT, de service-units, de staven en nieuwe activiteiten. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2022 zijn ten opzichte van 2021 gestegen met € 22 miljoen naar € 251 miljoen. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2022 bedraagt € 9 miljoen positief (2021: € 11 miljoen positief).

## Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2022 opgenomen.

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2022	31 december 2021
<b>Activa</b>		
Vaste activa	9.726	9.167
Vlottende activa	804	1.026
Activa aangehouden voor verkoop	162	16
<b>Totaal activa</b>	<b>10.692</b>	<b>10.209</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>		
Totaal eigen vermogen	4.570	4.470
Langlopende verplichtingen	5.098	4.694
Kortlopende verplichtingen	1.008	1.036
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	16	9
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>10.692</b>	<b>10.209</b>

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2022 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2021. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

- De vaste activa zijn met € 559 miljoen toegenomen. Deze stijging wordt verklaard door het hoge investeringsniveau, met name in de elektriciteitsnetten;
- De vlottende activa zijn ruim € 200 miljoen lager. Dit komt voornamelijk door een afname van de liquide middelen als gevolg van de negatieve kasstroom van € 419 miljoen;
- De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop betreffen met name Kenter;
- Het eigen vermogen is met € 100 miljoen toegenomen, mede door het behaalde resultaat in 2022 van € 198 miljoen onder aftrek van het uitgekeerde dividend over 2021 van € 100 miljoen. Voor een overzicht van de mutaties zie [noot 12](#) van de jaarrekening;
- De stijging van de vaste activa is onder andere met externe leningen gefinancierd. Ten opzichte van 2021 zijn de langlopende verplichtingen met € 404 miljoen gestegen. Dit betreft met name de uitgegeven green bond van nominaal € 500 miljoen.

## Kasstroom

### Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2022.

€ miljoen	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten	572	664
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.175	-639
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	184	301
<b>Totaal kasstroom</b>	<b>-419</b>	<b>326</b>

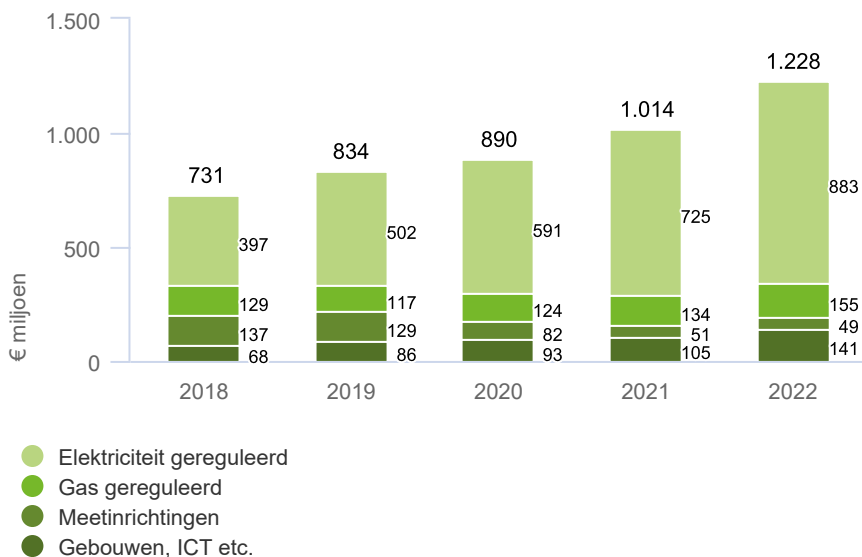
### Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2022 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 572 miljoen (2021: € 664 miljoen). De daling van € 92 miljoen ten opzichte van 2021 wordt voornamelijk veroorzaakt door de mutatie in het werkkapitaal, vooral door het aanhouden van hogere voorraden t.b.v. het tijdig kunnen realiseren van projecten. Daarnaast is het netto resultaat in 2022 € 44 miljoen lager dan in 2021.

## Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2022 minus € 1.175 miljoen ten opzichte van minus € 639 miljoen in 2021. Dit verschil wordt voor € 221 miljoen veroorzaakt door hogere investeringen en lagere investeringsbijdragen. Daarnaast zijn in 2022 waarborgsommen inzake de kosten van netverliezen betaald voor € 100 miljoen en heeft in 2021 de aflossing van obligaties (€ 198 miljoen) plaatsgevonden als gevolg van de vroegtijdige beëindiging van twee CBL-transacties.

### Investerings



De investeringen zijn in 2022 ten opzichte van 2021 met € 214 miljoen gestegen. De stijging wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door de toegenomen investeringen in de elektriciteitsnetten (€ 158 miljoen) als gevolg van woningbouw en 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 elektriciteitsnetten zijn de afgelopen vijf jaar meer dan verdubbeld. De investeringen in de gasnetten zijn ten opzichte van 2021 gestegen met € 21 miljoen. De investeringen in de slimme meters zijn een aantal jaren op een hoog niveau geweest, met een maximum van € 137 miljoen in 2018. Inmiddels is de grootschalige uitrol uitgefaseerd en zijn de investeringen gedaald naar € 49 miljoen in 2022. In de categorie Gebouwen, ICT etc. is de laatste drie jaar sprake van een stijging van de investeringen in telecomnetwerken (zowel op het gebied van glasvezelnetwerken als mobiele communicatienetwerken voor dataverkeer).

### Vrije kasstroom

€ miljoen	2022	2021
Kasstroom uit operationele activiteiten	572	664
Aan-/verkoop van deelnemingen	12	27
Investerings in vaste activa	-1.229	-1.014
Betaalde waarborgsommen	-100	-
Bijdrage investeringen van derden	142	149
Ontvangen aflossingen	-	199
<b>Vrije kasstroom</b>	<b>-603</b>	<b>25</b>

De vrije kasstroom over het jaar 2022 is uitgekomen op € 603 miljoen negatief ten opzichte van een vrije kasstroom over 2021 van € 25 miljoen. Dit verschil wordt vrijwel volledig veroorzaakt door de hogere investeringen, de betaalde waarborgsommen en de aflossing van de GE notes in het kader van de vroegtijdige beëindiging van twee CBL-transacties in 2021.

### Financieringskasstroom

De financieringskasstroom over het jaar 2022 bedraagt € 184 miljoen (2021: € 301 miljoen). In 2022 heeft de uitgegeven green bond geleid tot een inkomende kasstroom van € 498 miljoen. Daarnaast is ECP aangetrokken voor een bedrag van € 300 miljoen. Hiertegenover staan als grootste posten de contractuele aflossing van obligaties onder het EMTN-programma (€ 400 miljoen), de dividenduitkering van € 101 miljoen en aflossingen op eerder ontvangen waarborgsommen voor € 72 miljoen.



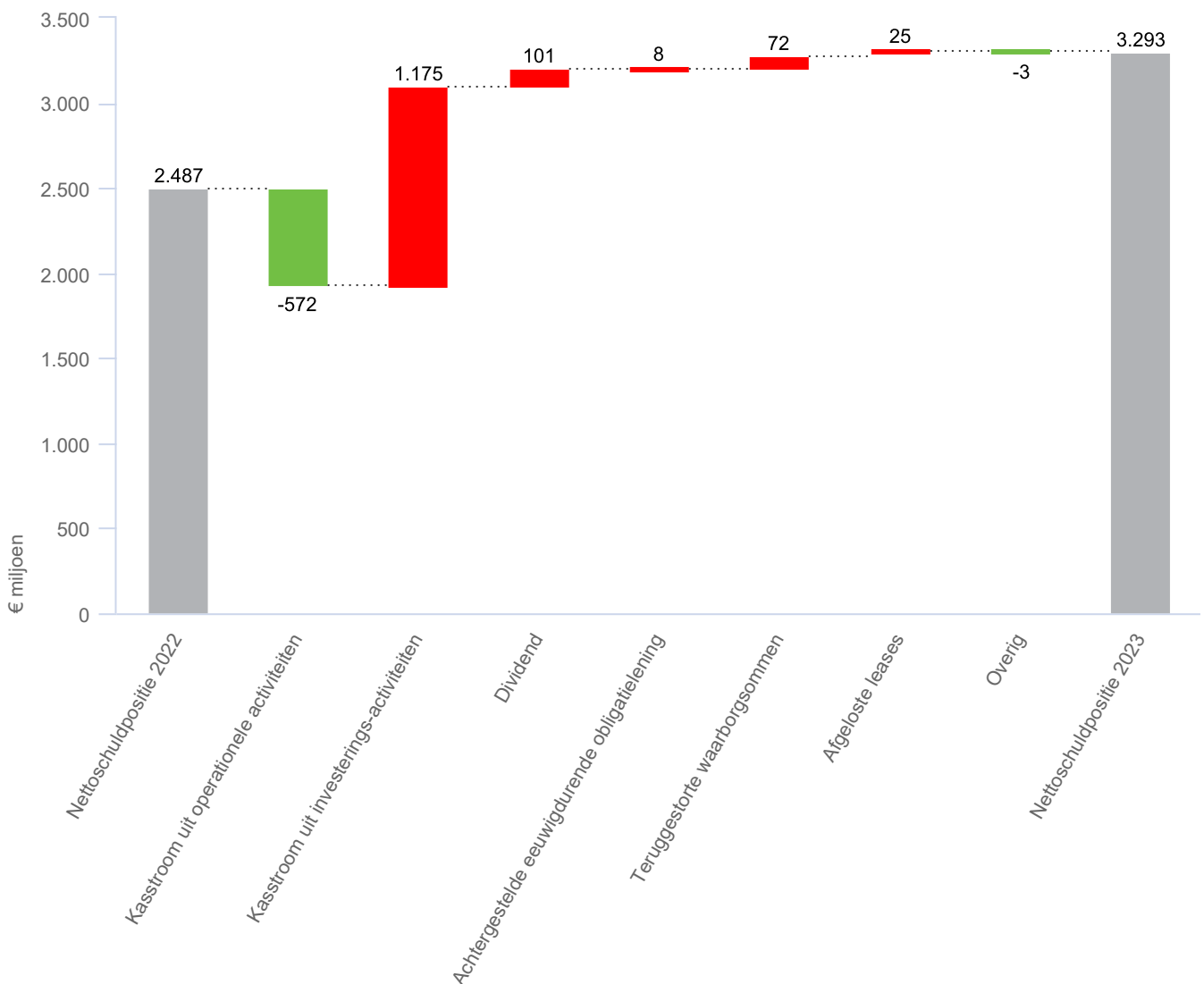
In 2021 heeft de uitgegeven achtergestelde lening geleid tot een inkomende kasstroom van € 599 miljoen. Ook was in 2021 sprake van een inkomende kasstroom als gevolg van ontvangen waarborgsommen van € 72 miljoen. Daartegenover stonden de leasebetalingen (€ 206 miljoen) als gevolg van de vroegtijdige beëindiging van twee CBL's, aflossingsverplichtingen (€ 48 miljoen) en het uitgekeerde dividend (€ 94 miljoen).

## Financiële positie

### Ontwikkeling schuldpositie

Hieronder is de ontwikkeling van de nettoschuldpositie gedurende het jaar 2022 opgenomen.

#### Ontwikkeling nettoschuldpositie



De nettoschuldpositie is met € 806 miljoen gestegen en bedraagt € 3.293 miljoen ultimo 2022 (31 december 2021: € 2.487 miljoen). Deze stijging is met name een direct gevolg van de veel hogere investeringen in 2022 in relatie tot de operationele kasstroom.

## Nettoschuldpositie

### Nettoschuldpositie

€ miljoen	31 december 2022	31 december 2021
Langlopende financiële verplichtingen	3.000	2.630
Kortlopende financiële verplichtingen	426	481
Verplichtingen uit hoofde van leases	123	123
<b>Brutoschuldpositie</b>	<b>3.549</b>	<b>3.234</b>
Liquide middelen	205	624
<b>Totaal liquide middelen en beleggingen</b>	<b>205</b>	<b>624</b>
<b>Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)</b>	<b>3.344</b>	<b>2.610</b>
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	248	248
50% van de converteerbare aandeelhouderslening	-299	-299
Betaalde/ontvangen waarborgsommen	-	-72
<b>Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander</b>	<b>3.293</b>	<b>2.487<sup>1</sup></b>

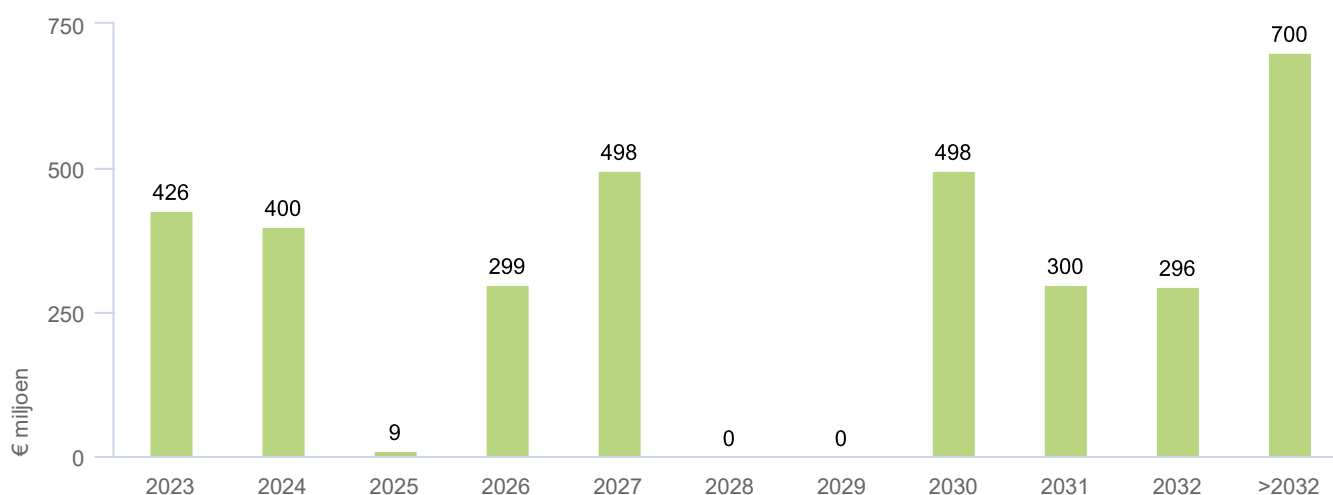
<sup>1</sup> Is aangepast als gevolg van definitiewijziging.

Alliander heeft een EMTN-programma van € 5.000 miljoen, dit was voorheen 3.000 miljoen maar is sinds 15 juli 2022 verhoogd. Per 31 december 2022 staat voor een boekwaarde van € 2.090 miljoen (nominaal: € 2.100 miljoen) aan obligaties uit. Voor de uitgifte van kortlopend schuld papier beschikt Alliander over twee ECP-programma's van in totaal € 1.500 miljoen. Naast het standaard ECP-programma bestaat ook een apart programma om een groene ECP uit te geven. In dit laatste geval worden de verkregen gelden gebruikt om activa te financieren die nader gedefinieerd zijn in het [Green Finance Framework](#). Ultimo 2022 stond € 300 miljoen aan ECP leningen uit (2021: nihil).

## Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2022 is als volgt:

### Aflossingsschema rentedragende leningen



● Aflossingsschema rentedragende leningen

De bedragen in 2024, 2026, 2027, 2030 en 2032 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhouders- en overige leningen.

## Beschikbare financieringsruimte voor groene financiering

Alliander heeft sinds 2016 een vijftal groene financieringen afgesloten, waaronder vier groene obligatieleningen. Met de opbrengsten van deze financieringen zijn diverse activa gefinancierd die nader gedefinieerd zijn in het Green Finance Framework van augustus 2022. (<https://www.alliander.com/nl/green-finance-framework/>). Over deze activa en financieringen is in aparte rapportages verantwoording afgelegd (<https://www.alliander.com/nl/investor-relations/financiering/groene-obligaties/>). Onderdeel van deze rapportages is de zogenaamde allocatietabel. Deze geeft inzicht in de omvang en samenstelling van de groene activa portefeuille en de groene financieringen van Alliander N.V.

Bijgaand de allocatietabel ultimo 2022.

### Allocatietabel: aanwending van de opbrengsten uit groene financiering

€ miljoen	Netto boekwaarde	Wegingsfactor	Gewogen bedrag
Hernieuwbare energie	3.653	41%	1.498
Slimme meters	504	100%	504
Glasvezel netwerk	47	100%	47
<b>Totaal energie-efficiëntie</b>	<b>551</b>	<b>100%</b>	<b>551</b>
Duurzame gebouwen	64	100%	64
<b>Totaal portefeuille groene activa</b>			<b>2.113</b>

€ miljoen	Instrument (ISIN)	Uitgiftedatum	Afloopdatum	Hoofdsom
Groene obligatielening	XS1400167133	22-04-2016	22-04-2026	300
Groene obligatielening	XS2014382845	24-06-2019	24-06-2032	300
Groene onderhands geplaatste obligatielening	XS2152901315	08-04-2020	08-04-2035	100
Groene obligatielening	XS2187525949	10-06-2020	10-06-2030	500
Groene obligatielening	XS2531420730	09-09-2022	09-09-2027	500
<b>Totaal groene financiering</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.700</b>

De tabel geeft aan dat de netto boekwaarde van groene activa per 31 december 2022 € 2.113 miljoen bedraagt. Dit betekent een toename van € 285 miljoen sinds 31 december 2021. Hierdoor is ultimo 2022 voor € 413 miljoen aan groene financieringsruimte beschikbaar. In 2022 is een nieuwe langlopende groene financiering aangetrokken, namelijk de green bond van € 500 miljoen nominaal.

De wegingsfactor voor de activacategorie hernieuwbare energie is ultimo 2022 vastgesteld op 41% (bron: energieopwek.nl). Dit betreft het aandeel hernieuwbare opwek in de totale elektriciteitsproductie in Nederland. Er is voor gekozen om niet ons volledige elektriciteitsnet in aanmerking te laten komen voor groene financiering maar slechts het deel dat wordt ingezet om groene stroom te distribueren.

## Fiscaliteit

Het fiscale beleid van Alliander is gericht op de Rijksbelastingen, waarvan de vennootschapsbelasting, de loonbelasting, en de BTW de hoofdmoot vormen. Kern van dit fiscale beleid is dat Alliander een betrokken, betrouwbare en transparante belastingplichtige onderneming is, die zijn fair share aan belastingen aan de samenleving afdraagt. Ons fiscale beleid is gepubliceerd op onze openbare site. In juli 2022 heeft Alliander zich aangesloten bij Tax Governance Code van VNO-NCW. De onderdelen van de Code zijn:

- Een duidelijk belastingstrategie
- Een duidelijk governance structuur
- Naleving van fiscale wet- en regelgeving
- Een constructieve relatie met belastingautoriteiten
- Maximale transparantie over de belastingafdracht

In december 2022 heeft Alliander een nieuw Horizontaal Toezicht convenant afgesloten met de Belastingdienst voor een periode van drie jaar.

Voor het overgrote deel is voor Alliander de Nederlandse fiscale wetgeving van toepassing. Voor onze activiteiten in Duitsland gelden de lokale fiscale regels. In onderstaande tabel staan per land de bedragen per soort belasting vermeld.

## Afgedragen in 2022

€ miljoen	Nederland	Duitsland
Vennootschapsbelasting	59	1
Dividendbelasting	15	0
Loonbelasting	183	2
BTW	172	3
<b>Totaal</b>	<b>429</b>	<b>6</b>

## Ontwikkelingen regulering 2022

2022 was het eerste jaar van de reguleringsperiode 2022 tot en met 2026. In de wet is geregeld dat de ACM periodiek, voor minimaal drie en maximaal vijf jaar, een reguleringsmethode moet vaststellen op basis waarvan toegestane inkomsten en tarieven voor deze periode zullen worden vastgesteld. De methode behoort de netbeheerders in staat te stellen om bij efficiënt opereren een redelijk rendement te behalen. De ACM heeft volgens de regionale netbeheerders in het methodebesluit elektriciteit veel te weinig maatregelen genomen om voldoende rekening te houden met de trendbreuk als gevolg van de energietransitie.

Voor wat betreft de exponentieel gestegen kosten van netverliezen alsmede vanwege de verwachte kosten van congestiemanagement heeft de ACM dit inmiddels ook onderschreven en tussentijdse maatregelen genomen. Deze maatregelen houden in dat de ACM de gevolgen hiervan op een nog nader vast te stellen wijze voor de jaren 2022 en 2023 zal nacalculeren.

### Beroepsprocedures methodebesluiten

De gezamenlijke netbeheerders hebben beroepsprocedures lopen tegen de methodebesluiten regionale netbeheerders gas en elektriciteit, omdat buiten de maatregelen voor netverliezen en congestiemanagement volgens de netbeheerders meer aanpassingen noodzakelijk zijn geworden die behoren te leiden tot hogere inkomsten. Deze procedures bevinden zich inmiddels in de eindfase. Het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) zal naar verwachting in het tweede kwartaal van 2023 komen met de uitspraken.

Liander hoopt dat de regionale netbeheerders het CBb ervan hebben weten te overtuigen dat in het bijzonder het methodebesluit elektriciteit behoort te worden aangepast. Het gaat hier om een juridische toets op de methode en het is op dit moment onzeker of het CBb mee zal kunnen gaan in de beroepsgronden en zo ja in welke mate dat zal leiden tot hogere inkomsten. Het gaat om een groot materieel belang dat ook relevant is voor de omvang van ons financieringsvraagstuk.

### Regulering langere termijn

In 2022 zijn de ACM en de netbeheerders een onderzoek gestart naar de reguleringsmethodiek voor de langere termijn. De energietransitie betekent een trendbreuk in de kostenontwikkelingen van de netbeheerders en roept de vraag op aan welke eisen een reguleringsmethode op basis waarvan toegestane inkomsten en tarieven worden vastgesteld behoort te voldoen.

Netbeheerders hebben hiertoe knelpunten geïnventariseerd, waar rekening mee behoort te worden gehouden in de ontwikkeling van een nieuwe methodiek. De belangrijkste voorwaarde voor een nieuwe reguleringsmethode achten de netbeheerders dat opbrengsten in lijn komen te liggen met de ontwikkeling van de werkelijke kosten. Dit raakt ook een fundamentele vraag, namelijk waar de reguleringsmethode op gericht zou moeten zijn. De focus zou in belangrijke mate verschoven moeten worden naar de actuele maatschappelijke opgave van de energietransitie. De focus in de bestaande methodiek ligt op efficiëntie en dat botst hiermee.

De ACM hoopt in de loop van dit jaar alternatieve reguleringskaders te kunnen consulteren om vervolgens eind dit jaar een voorgenomen richting te kunnen presenteren.

# EU-taxonomie

## Introductie

Het Akkoord van Parijs is het eerste universele, mondiale klimaatverdrag voor klimaatadaptatie, voor ontwikkeling van klimaatbestendigheid en een beperking van de opwarming van de aarde tot maximaal 2°C ten opzichte van het pre-industriële niveau. De EU heeft zich daarbij ten doel gesteld om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Om deze doelstellingen te realiseren, heeft de EU in maart 2018 een actieplan gelanceerd voor de financiering van duurzame groei (het EU-actieplan). Dit actieplan is onderdeel van de Europese Green Deal om de Europese economie te verduurzamen. De drie belangrijkste doelen van het EU-actieplan zijn:

- Kapitaalstromen heroriënteren naar een duurzamere economie;
- Duurzaamheid tot vast onderdeel van risicomanagement maken;
- Transparantie en langetermijndenken stimuleren.

Vervolgens is de EU-taxonomie vastgesteld, een classificatiesysteem om zichtbaar te maken of geldstromen zich richten op ecologisch duurzame bedrijfsactiviteiten.

De EU-taxonomie kent zes milieudoelstellingen:

- Mitigatie van klimaatverandering;
- Adaptatie aan klimaatverandering;
- Het duurzaam gebruik en de bescherming van water en mariene hulpbronnen;
- De transitie naar een circulaire economie;
- De preventie en bestrijding van verontreiniging;
- De bescherming en het herstel van de biodiversiteit en ecosystemen.

In lijn met de regelgeving rapporteert Alliander volgens de EU-taxonomie. De verplichting over 2022 betreft de eerste twee milieudoelstellingen (mitigatie van en adaptie aan klimaatverandering) waarbij gerapporteerd wordt over klimaat gerelateerde en ecologisch duurzame bedrijfsactiviteiten.

Concreet houdt deze rapportage over de eerste twee milieudoelstellingen in dat:

- De bedrijfsactiviteiten van Alliander moeten worden getoetst aan de EU-taxonomie om op basis van de definitie vast te stellen of ze in aanmerking komen als klimaat gerelateerde bedrijfsactiviteiten (eligible zijn).
- Voor de klimaat gerelateerde bedrijfsactiviteiten moet worden bepaald of ze voldoen aan de criteria inzake substantiële bijdrage (substantial contribution) aan de milieudoelstellingen, én of ze voldoen aan de criteria om geen ernstige afbreuk te doen (do no significant harm) aan de andere vijf milieudoelstellingen.
- Op bedrijfsniveau moet worden bepaald of voldaan wordt aan de Minimumgaranties (Minimum Safeguards) met betrekking tot mensenrechten, corruptie, belasting en eerlijke competitie.
- Bedrijfsactiviteiten zijn ecologisch duurzaam (aligned) onder de EU-taxonomie wanneer ze voldoen aan de voorgaande drie voorwaarden.
- Per activiteit worden drie financiële kpi's gerapporteerd: Omzet, CapEx (investeringen) en OpEx (operationele kosten), zowel in bedragen als in percentage.

## Bedrijfsactiviteiten die in aanmerking komen voor de EU-taxonomie

De EU-taxonomie schrijft voor welke bedrijfsactiviteiten klimaat gerelateerd zijn en daarmee in aanmerking komen voor de EU-taxonomie. Over 2021 zijn de bedrijfsactiviteiten 'Transmissie en distributie van elektriciteit' (code 4.9) en 'Distributie van stadsverwarming en -koeling' (code 4.15), als klimaat gerelateerd aangemerkt. Over 2022 wordt nu ook gerapporteerd over de bedrijfsactiviteiten 'Vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen' (code 6.5) en 'Verwerving en eigendom van gebouwen' (code 7.7); ze genereren weliswaar geen omzet maar als ondersteunende bedrijfsactiviteiten dragen ze wel bij aan de duurzame doelstellingen van Alliander. De bedrijfsactiviteiten die niet in aanmerking komen voor de EU-taxonomie betreffen met name de distributie van aardgas. De bedrijfsactiviteiten die in aanmerking komen voor de EU-taxonomie zijn beoordeeld vanuit de doelstelling 'klimaat mitigatie' en kennen geen overlap zodat er geen sprake is van dubbeltelling in de gerapporteerde cijfers.

## Ecologisch duurzame bedrijfsactiviteiten

Eind 2022 zijn de voorwaarden om te voldoen aan de Minimumgaranties gepubliceerd. Alliander heeft daardoor in 2022 geen systematische analyse kunnen uitvoeren om risico's op schendingen van mensenrechten in de productieketen te identificeren en te beoordelen. Hierdoor wordt op dit moment nog niet volledig aan de eisen van de Minimumgaranties voldaan en zijn de bedrijfsactiviteiten van Alliander nog niet volledig afgestemd op de EU-taxonomie. Hieronder wordt nader in gegaan op de Minimumgaranties.

## Klimaat gerelateerde maar ecologisch niet duurzame bedrijfsactiviteiten

De infrastructuur voor elektriciteitsdistributie is onderdeel van het Europese elektriciteitsnetwerk en daarmee voldoet deze faciliterende bedrijfsactiviteit aan het belangrijkste criterium inzake de substantiële bijdrage. Aanvullend wordt gesteld dat directe verbindingen tussen het netwerk en productie-eenheden van derden met een hogere emissie dan 100 g CO<sub>2</sub>/kWh niet voldoen aan de criteria. Eveneens zijn de niet-slimme energiemeters uitgesloten. De financiële waarde van deze activiteiten is daarom op een aparte regel opgenomen. Distributie elektriciteit voldoet aan de criteria om 'Geen ernstige afbreuk te doen' (GEAD) aan de overige milieudoelstellingen; er is een klimaat impact assessment uitgevoerd en er wordt voldaan aan de criteria met betrekking tot circulariteit, preventie van verontreiniging en biodiversiteit.

Voor distributie warmte wordt volledig voldaan aan de criteria voor substantiële bijdrage (de gedistribueerde warmte is voor meer dan 50% restwarmte) maar niet aan de GEAD-criteria; zo is er nog geen klimaat impact assessment specifiek voor de warmtenetten uitgevoerd. Er kan ook nog niet worden aangetoond dat voldaan wordt aan de GEAD-criteria voor de mariene milieudoelstelling en voor de preventie van verontreiniging.

Bij vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen voldoet alleen een deel van de personenauto's aan de emissie eis van maximaal 50 g CO<sub>2</sub>/km zoals de criteria voor substantiële bijdrage voorschrijven. De informatie om te bepalen of deze voertuigen ook voldoen aan de GEAD-criteria voor de overige milieudoelstelling is nog niet beschikbaar, ook niet bij de leverende leasemaatschappijen.

Voor verwerving en eigendom van gebouwen is bepaald op welke locaties is geïnvesteerd in nieuwbouw of renovatie. Voor deze projecten is bepaald dat voldaan wordt aan de substantiële bijdrage criteria met betrekking tot energie-efficiency. Vervolgens moeten we constateren dat voor deze bedrijfsactiviteit nog geen klimaat impact assessment is uitgevoerd om te bepalen welke maatregelen genomen moeten worden voor klimaat adaptie. Voor nieuwbouw gelden ook voor de overige vier milieudoelstellingen GEAD-criteria maar de informatie ontbreekt om te bepalen hieraan voldaan wordt.

## Niet klimaat gerelateerde bedrijfsactiviteiten

Distributie aardgas en overige (ondersteunende) bedrijfsactiviteiten zijn onder de EU-taxonomie geen klimaat gerelateerde bedrijfsactiviteiten en komen dus niet in aanmerking voor de EU-taxonomie.

## Minimumgaranties

De eisen die de EU-taxonomie stelt in de Minimumgaranties zijn gebaseerd op internationale verdragen op het gebied van mensen- en arbeidsrechten en op richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn veel overeenkomsten met de SDG's waarover Alliander zich al meerdere jaren verantwoordt in het jaarverslag.

De minimum safeguards betreffen vier thema's:

- Mensenrechten
- Omkoping en corruptie
- Belastingen
- Eerlijke competitie

De eisen richten zich op het beschikbaar hebben van beleid en processen om te voldoen aan deze verdragen en richtlijnen, en op transparantie bij schendingen hiervan.

Op alle vier de thema's is beleid vastgesteld onder andere in de vorm van gedragscodes en meldingsregelingen. Vanuit risicomanagement en -beheersing zijn processen en instrumenten ingeregeld om uitvoering te geven aan dit beleid. De monitoring van en verantwoording over het gevoerde beleid wordt bewaakt door periodieke rapportages over de resultaten, bevindingen en follow up van maatregelen.

Voor het thema mensenrechten moet een adequaat Human Rights Due Dilligence (HRDD) proces zijn ingericht wat zes elementen bevat om gepaste zorgvuldigheid te waarborgen. Voor Alliander is mensenrechten een zeer serieus thema en er zijn de afgelopen jaren al verschillende stappen genomen om respect voor mensenrechten te waarborgen. HRDD elementen zijn op dit moment onderdeel van de reguliere inkoopprocessen. Bijvoorbeeld in het aanbestedingsproces waar diverse vereisten aan inschrijvende partijen worden gesteld en er worden jaarlijks audits uitgevoerd bij leveranciers en aannemers. Om volledig aan de Minimumgaranties te voldoen worden deze stappen het komend jaar verder in onze bedrijfsvoering geïntegreerd en in lijn gebracht met de specifieke elementen die in de UN Guiding Principles on Business and Human Rights en de OECD Guidelines for Multinational Enterprises zijn uitgewerkt.

## Financiële informatie

De Omzet onder de EU-taxonomie sluit aan op de IFRS verslaggevingsstandaarden en is gelijk aan de Netto-omzet zoals opgenomen in de jaarrekening onder [noot 21](#). Op basis van de EU-taxonomie is de omzet vervolgens toegekend aan de verschillende bedrijfsactiviteiten van Alliander. In de tabel is per bedrijfsactiviteit aangegeven op welke items voldaan wordt aan de EU-taxonomie.

De CapEx betreft de investeringen in materiële vaste activa ([noot 3](#)), de investeringen in immateriële vaste activa ([noot 4](#)) en de toevoegingen aan het gebruiksrecht vaste activa ([noot 3](#)). Van de totale investeringen is bepaald welk deel betrekking heeft op klimaat gerelateerde bedrijfsactiviteiten, door per activagroep te bepalen met welke economische activiteit deze samenhangt en in hoeverre deze activiteit genoemd is in de EU-taxonomie.

De OpEx onder de EU-taxonomie wordt gedefinieerd als de niet-geactiveerde directe kosten die betrekking hebben op het instandhouden van activa. Alliander heeft op basis van deze definitie alleen de kosten van onderhoud en storingskosten geïntegreerd als operationele uitgaven onder de EU-taxonomie. Van deze onderhouds- en storingskosten is bepaald welk deel betrekking heeft op klimaat gerelateerde bedrijfsactiviteiten.





OpEx 2022			Criteria inzake substantiële bijdrage		GEAD-criteria (geen ernstige afbreuk doen aan)							
Code	Absolute OpEx	OpEx aandeel	Klimaat mitigatie	Klimaat adaptie	Klimaat adaptie	Water en mariene hulpbronnen	Circulaire economie	Verontreiniging	Bio-diversiteit en eco-systemen	Minimum-garanties	Op taxonomie afgestemd aandeel OpEx	
			%	%	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	J/N	%
<b>Economische activiteiten</b>												
<b>A. Voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten</b>												
<b>A.1 Ecologisch duurzame activiteiten (op taxonomie afgestemd)</b>												
<b>OpEx ecologisch duurzame activiteiten (A.1)</b>												
Transmissie en distributie van elektriciteit	4.9	136	73,4%	100%	0%	Ja	nvt	Ja	Ja	Ja	Nee	0%
Distributie van stadsverwarming en -koeling	4.15	2	1,3%	100%	0%	Nee	Nee	nvt	Nee	Ja	Nee	0%
Vervoer per motor, personenauto's of lichte bedrijfswagen	6.5	0	0,0%	100%	0%	Nee	nvt	Nee	Nee	nvt	Nee	0%
Verwerving en eigendom van gebouwen (< 2020)	7.7	5	2,5%	100%	0%	Nee	nvt	nvt	nvt	nvt	Nee	0%
Transmissie en distributie van elektriciteit	4.9	0	0,1%	0%	0%	Ja	nvt	Ja	Ja	Ja	Nee	0%
<b>Totaal eligible en non aligned</b>		<b>143</b>	<b>77,3%</b>									
Distributie gas (NACE 35.22)		42	22,7%									
Overige bedrijfsactiviteiten		0	0,0%									
<b>OpEx niet voor de taxonomie in aanmerking komende activiteiten (B)</b>		<b>42</b>	<b>22,7%</b>									
<b>Totaal Alliander (A+B)</b>		<b>185</b>	<b>100,0%</b>									

## Vooruitblik 2023

### Investeringsen

Het werkpakket van Alliander blijft ook in 2023 fors groeien. De bruto-investeringen ten behoeve van vooral vervanging en uitbreiding van de netwerken, inclusief de benodigde investeringen in IT, bedragen ook in 2023 gezamenlijk naar verwachting ruim boven de € 1.200 miljoen. Door de snelgroeiende vraag naar transport is het elektriciteitsnet op steeds meer plekken vol geraakt, met transportbeperkingen als gevolg. Naast de traditionele manier van oplossen door het leggen van extra kabels zet Alliander ook in op het beter benutten van de netten om zodoende de periode die nodig is om het net structureel te verzwaren en uit te breiden tijdelijk te overbruggen.

### Kasstroom

Het hoge investeringsniveau kan niet volledig worden gefinancierd met de operationele kasstromen. Dit leidt daarmee naar verwachting tot een negatieve vrije kasstroom in 2023. Dit in combinatie met het dividend dat in 2023 uitgekeerd zal worden over het resultaat van 2022 zal evenals in 2022 leiden tot een financieringsbehoefte voor Alliander. Verder zal worden gewerkt aan de ingezette route om ons vermogen te versterken, onder meer door het afsprakenkader met de overheid te formaliseren.

### Implementatie CSRD

Vanaf 1 januari 2024 geldt voor Alliander als Organisatie van Openbaar Belang (OOB), de verplichting om te rapporteren conform de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Dit betreft een wettelijke verplichting die vanaf het boekjaar 2024 van toepassing is en waarvan de verantwoording in het jaarverslag 2024 zal moeten worden vermeld. Bovendien zal deze verantwoording onderdeel uitmaken van de controle/beoordelingswerkzaamheden van de externe accountant. In dat kader zal in 2023 gestart worden met deze implementatie om zodoende per 1 januari 2024 te kunnen voldoen aan de vereisten.

# Onze impact op de maatschappij



De energietransitie is in een enorme versnelling gekomen. De hoeveelheid energie uit fossiele bronnen die wij distribueren nam af terwijl het aandeel energie uit niet-fossiele energiebronnen toenam. Dit gebeurde mede door verdere groei van teruglevering uit decentrale installaties. Dit is gunstig voor het klimaat en voor het halen van de doelen uit het klimaatakkoord. Onze impact is met deze verduurzaming en de grote opgave op gebied van energietransitie groot: we voegen brede waarde toe. Dat zien we op gebieden als toegang tot energie, veiligheid, milieu, circulariteit, de ontwikkeling van onze investeringen en effecten op werk en sociale cohesie.

We geven onze maatschappelijke impact weer door onze positieve en negatieve effecten op de omgeving uit te drukken in euro's. We proberen dit zoveel mogelijk te objectiveren. Als we hierover uitspraken doen, zijn die op maatschappelijk niveau: de impact op groepsniveau kan beperkt zijn, maar op individueel niveau als groot worden ervaren. Bijvoorbeeld bij de impact van een ongeval of van energiekosten. Ons doel is om bij te dragen aan brede maatschappelijke welvaart door negatieve impact te verminderen en positieve impact te vergroten. Hiermee dragen we bij aan mondiale klimaatdoelstellingen, zoals overeengekomen in Conference of the Parties (COP) en aan de Sustainable Development Goals 2030 (SDG's) van de Verenigde Naties.

## Impact en SDG's

Met impactmeten berekenen we de omvang van de maatschappelijke effecten die het gevolg zijn van onze activiteiten. We zien of we onze doelen realiseren en wat onze bijdrage aan de mondiale SDG's is. Hierdoor kunnen we betere besluiten nemen over projecten en activiteiten. Door transparant te zijn over onze berekeningen en gemeten resultaten, willen we onze stakeholders actief betrekken bij onze ontwikkeling, de bijdrage die we leveren aan de SDG's, de keuzes die we maken omtrent de SDG's waar we aan willen bijdragen en onze waardecreatie in brede zin.

SDG	Omschrijving	Indicatoren
 7 BETAALBAAR EN DUURZAAM ENERGIE	Als energienetbeheerder spelen we een essentiële rol in het waarborgen van veilige, betaalbare en constante beschikbaarheid van - duurzame - energie. SDG 7 valt grotendeels samen met onze missie en strategie. Wij zien kansen en uitdagingen voor de ordening van de warmtemarkt en energieopslag, flexibiliteitsmarkten, het slim kunnen en mogen aansluiten, systeemintegratie en het voorkomen van netproblemen. Met onze ketenpartners willen wij een bijdrage blijven leveren aan verduurzaming van de energievoorziening tegen lage kosten.	Financieel kapitaal Geproduceerd kapitaal Natuurlijk kapitaal Intellectueel kapitaal
 8 MAAKT WERK MENSELIJK	We werken voortdurend aan een veilige en eerlijke werkomgeving voor al onze medewerkers en aan een inclusieve bedrijfscultuur.	Menselijk kapitaal
 9 MODERNE INDUSTRIË EN INFRASTRUCTUUR	Dagelijks zijn wij bezig om onze netten geschikt te maken voor de eisen die de energietransitie stelt. Wij faciliteren klantkeuzes, maken maximaal gebruik van digitale mogelijkheden, werken aan open netwerken en doen ons werk efficiënt. De snelheid van de energietransitie leidt tot nieuwe uitdagingen waarbij toepassing van innovaties en investeringen in ons netwerk onontbeerlijk zijn. Wij ondersteunen onze klanten in de bebouwde omgeving met de omschakeling naar een duurzaam energiesysteem.	Geproduceerd kapitaal Intellectueel kapitaal
 11 DUURZAAM STAD EN GEMEENSCHAP	De afspraken in de Regionale Energiestrategieën (RES) en de uitwerking van het Klimaatakkoord in combinatie met maatschappelijke initiatieven, leiden tot 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 laadpunten voor elektrische mobiliteit dragen we bij aan de verduurzaming van onze woongemeenschappen.	Sociaal kapitaal
 12 DUURZAAM VERBRUCHEN EN PRODUCTIE	We zijn ons zeer bewust van de effecten van onze bedrijfsvoering voor de planeet. Daarom streven we naar een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering.	Natuurlijk kapitaal
 13 KLIMAAT	Klimaatverandering leidt tot veranderende fysieke condities, zoals droogte en wateroverlast, voor onze bedrijfsmiddelen. Het inspelen op en aanpassen aan de gevolgen van klimaatverandering, adaptatie, in relatie tot het energienet en onze bedrijfsmiddelen heeft onze toenemend aandacht.	Natuurlijk kapitaal

## Belangrijkste resultaten 2022



## Onze maatschappelijke jaarrekening

Alliander hanteert het 'zeskapitalenmodel' van het International Integrated Reporting Council (IIRC). In het model kwantificeren en moneteriseren we impacts waar we de grootste maatschappelijke bijdrage leveren, in onze directe activiteiten en in de keten. Van de overige indicatoren is op basis van externe bronnen een kwalitatieve beschrijving en inschatting gemaakt. Ketenimpacts zijn effecten waarvoor partijen in de keten gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Voor uitgangspunten, berekeningen en vergelijkende cijfers verwijzen wij naar het [Verantwoordingsdocument](#).

### Alliander voert lijst met impactvolle bedrijven aan

Alliander is voor de derde keer op rij als eerste geëindigd in de Erasmus Corporate Impact Index. Dit is de lijst van ondernemingen met de grootste verwachte maatschappelijke impact van Nederland. Bij de Impact Index wordt gekeken naar vijf onderdelen: goed bestuur, de relatie met de buitenwereld, duurzaamheid, financiële gezondheid en goed werkgeverschap. We scoren hoog vanwege onze sleutelrol in de energietransitie en het tegelijkertijd transparant rapporteren over onze totale impact op de samenleving.

## Toelichting impact 2022

Onze activiteiten hebben impact op de maatschappij. De distributie van energie en invoeding daarvan op onze netwerken draagt positief bij aan de economische ontwikkeling van regio's en stakeholders. Medewerkers en leveranciers ontvangen beloning voor hun prestaties. Aan de andere kant weten we dat we waarde aan de samenleving onttrekken. Bijvoorbeeld door de uitstoot van broeikasgassen, het gebruik van grondstoffen, veiligheidsrisico's en de effecten van onderbreking van de energielevering. Hieronder volgt een verdiepende toelichting op onze negatieve en positieve impact per kapitaal. Door samenwerking met andere energie netbeheerders is de vergelijkbaarheid van de resultaten onderling toegenomen op de kapitaalindicatoren financieel, geproduceerd, menselijk en natuurlijk.

# Ons impactmodel

## Vermindering van kapitaalwaarde

(€ miljoen)

## Vermeerdering van kapitaalwaarde

### Financieel kapitaal



Aankoop/verkoop deelnemingen en dochterondernemingen	12
Overige opbrengsten	56
Ontvangen bijdragen	142
Aangetrokken kapitaal ontvangen aflossingen en rente	660
Betalingen door klanten (zakelijk)	591
Betalingen door klanten (huishoudens)	1.476

53	Belastingen
612	Dividenden, aflossing en rente
419	Verandering van de kasreserves
710	Betalingen aan werknemers
1.980	Betalingen aan leveranciers

### Geproduceerd kapitaal



Economische waardeverandering van traditionele assets (intern)	
Waarde inkoop goederen zakelijke klanten	245
Waarde inkoop goederen voor gastransport	713
Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport	949

5,8	Bijdrage warmtetransport welzijn consumenten
25	Bijdrage van teruglevering van zonne-energie aan welzijn
	Digitale veiligheid: voorkomen van cybercrime en hacking
	Externe waardeverandering van assets
489	Waarde van energietransport voor zakelijke klanten
2.354	Bijdrage gastransport aan welzijn consumenten
2.110	Bijdrage elektriciteitstransport aan welzijn consumenten

### Intellectueel kapitaal



Geen impact gewanticeerd

	Ontwikkeling van nieuwe marktmodellen en open platforms
	Technologische ontwikkeling
	Waardeverandering immateriële assets
2,2	Waarde van dataverzameling marktfacilitering

### Natuurlijk kapitaal



Ecologische schade door afval	0,1
Ecologische schade door inkoop van materialen	39
Klimaatverandering door CO <sub>2</sub> -uitstoot	187
Overige milieu-impacts	

Geen impact gewanticeerd

### Sociaal kapitaal



Digitale veiligheid: schending van de privacy

12	Bijdrage aan sociale cohesie in Nederland
	Bijdrage aan sociale cohesie in buurten
	Bijdrage aan verbeterde instituties en regelgeving
	Waarde van reputatieverandering van Alliander

### Menselijk kapitaal



Veiligheidsincidenten in de omgeving	
Economische waarde van arbeid	
Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid)	0,7

72	Ontwikkeling van werknemers
	Welzijn door het hebben van werk

● Gekwantificeerd in € miljoen    ● Niet gekwantificeerd in € miljoen

## Financieel kapitaal: investeren in toekomstvaste netwerken en energietransitie

### Relatie met SDG's



Onze impact komt tot uitdrukking in de investeringen die wij doen om het aandeel getransporteerde hernieuwbare energie via onze netwerken te vergroten. Daarbij willen we de maatschappelijke kosten voor toegang tot energie in de toekomst zo laag mogelijk houden. Het zorgen voor universele toegang tot betaalbare, betrouwbare energie (SDG 7.1) heeft prioriteit. Onze impact op SDG 9 komt tot uitdrukking door het realiseren van een toekomstbestendige energie-infrastructuur

en toepassing van innovatieve technieken, zoals waterstofprojecten. We investeren in lokale en regionale energienetwerken die verschuivingen in vraag- en aanbodpatronen ondersteunen.

### Impact

Financieel kapitaal hangt onder meer samen met uitgekeerd salaris aan onze medewerkers. Door een toename van het aantal medewerkers en CAO-loonstijging is de impact gestegen met € 32 miljoen. Daarnaast ontvangen leveranciers vergoedingen voor goederen, diensten en bedrijfsmiddelen. Hiermee genereren we werk en inkomen bij andere partijen. Door intensivering van investeringen en onder invloed van sterk gestegen inkoopkosten, is de waarde betalingen aan leveranciers in 2022 gestegen met 26%. Onze impact op afgedragen belastingen is gedaald door een lager resultaat. Per saldo dragen we via ons financieel kapitaal bij aan de energietransitie, de regionale economie en werkgelegenheid.

## Geproduceerd kapitaal: minder energietransport, geringere bijdrage aan welzijn consument

### Relatie met de SDG's



Het tijdig realiseren van toegang tot energie voor onze klanten is onze dagelijkse prioriteit. Het draagt direct bij aan het welzijn en de welvaart die klanten ervaren (SDG 7.1). Energiedistributie en -transport vormen ons geproduceerd kapitaal en weerspiegelen de waarde die energie voor onze klanten heeft. Daarbij werken we aan het vergroten van het aandeel hernieuwbare energie (SDG 7.2). We dragen bij aan SDG 9.1: het ontwikkelen van kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en

veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur. Hiermee ondersteunen we de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met nadruk op een betaalbare en rechtvaardige toegang tot energie voor iedereen.

### Impact betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van energietransport is afhankelijk van de impact van storingen en uitval. Afgelopen jaar is de uitvalduur van gas in ons werkgebied met 34% gestegen, bij een dalende uitvalduur in de sector als geheel. Dat leidt tot een kleine negatieve correctie op onze impact van gastransport voor consumenten.

Voor elektra geldt dat zowel de uitvalduur als de uitvalfrequentie zijn gestegen met respectievelijk 2% en 31%. Deze waarden dalen in de sectorvergelijking. Dat leidt tot een negatieve correctie op onze impact van elektratransport voor consumenten (€ -2,9 miljoen).

#### Energie zorgt voor welzijn, hogere prijzen zetten de welzijns waarde voor een groeiende groep onder druk

Onze belangrijkste impact op geproduceerd kapitaal is onze bijdrage aan het welzijn dat consumenten ervaren door het gebruik van energie. We benaderen deze impact door te kijken naar het getransporteerde volume, de prijs en de betalingsbereidheid van huishoudens voor energie. Volgens economische theorie is de waarde van een product voor een klant tenminste gelijk aan de betaalde prijs maar kan deze zelfs groter zijn als de betalingsbereidheid van de klant hoger lag dan de prijs.

Door de geopolitieke ontwikkelingen zijn de energieprijzen het afgelopen jaar sterk gestegen. De verwachting is dat de betalingsbereidheid van huishoudens hier met vertraging op reageert. Huishoudens zijn gaan besparen en is er fors minder energie getransporteerd. Door deze effecten wordt onze bijdrage aan het welzijn van consumenten kleiner. Deze impact gaat over de totale waarde voor alle klanten. We zijn ons ervan bewust dat er grote verschillen bestaan in de mate van welzijn die door verschillende groepen in de samenleving wordt ervaren. Dit komt onder andere terug in energiearmoede als onderdeel van sociaal kapitaal.

### Impact consumenten

Door de situatie op de energiemarkt, de geopolitieke situatie rond energie en een relatief milde winter zien we lagere gedistribueerde volumes gas. De bijbehorende welzijns waarde daalde daardoor met € 664 miljoen.

We faciliteren klanten door het aanbieden van open en duurzame warmtenetten in een aantal regio's. Het aantal warmteaan sluitingen voor kleinverbruik steeg en verhoudingsgewijs steeg de welzijns waarde van de warmteaan sluiting.

De totale hoeveelheid gedistribueerde elektriciteit is gedaald. Hier hebben de hoge energieprijzen eveneens geleid tot een lager verbruik. De bijbehorende welzijnswaarde daalde daardoor met € 174 miljoen. De teruglevering van energie door consumenten aan het elektriciteitsnet nam in 2022 verder toe. We zien een stijging van ongeveer 26% in het aantal aansluitingen met een zonne-installatie. De verdere toename van particuliere teruglevering van zonnestroom resulteert in een positieve bijdrage aan het ervaren welzijn van € 25 miljoen. Ons doel om jaarlijks alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's aan te sluiten is niet behaald.

### Impact zakelijke klanten

We zien bij onze zakelijke klanten een stijging van het aantal aansluitingen elektriciteit en een afname van gasaansluitingen. Ook hier is de energietransitie zichtbaar. De waarde van distributie van elektriciteit steeg met ongeveer 9,2% naar € 446 miljoen, de waarde van distributie van gas daalde met 6,5% naar € 43 miljoen. De totale impactwaarde van het elektriciteits- en gastransport voor zakelijke klanten is gestegen van € 453 miljoen in 2021 naar € 489 miljoen in 2022.

## Natuurlijk kapitaal: afname klimaatdruk

### Relatie met de SDG's

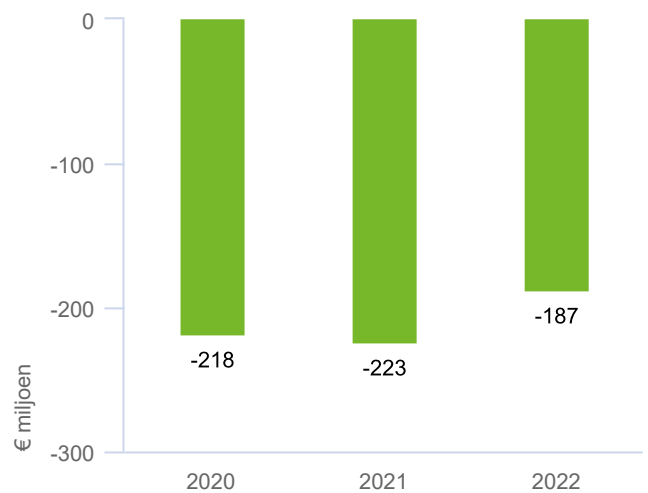


Alliander omarmt SDG's 7, 12 en 13 om de negatieve impact op natuurlijk kapitaal in de vorm van grondstoffengebruik, afval, effecten op biodiversiteit, lucht-, water- en bodemkwaliteit en effecten op klimaatverandering van haar activiteiten te beperken. We leveren een bijdrage aan de internationale doelstellingen voor beperking van klimaatemissies gerelateerd aan 1,5 graad opwarming en aan SDG

7. De impact van maatregelen gericht op klimaatadaptatie van onze bedrijfsmiddelen (SDG 13) meten we nog niet.

### Impact klimaatkosten

De afname van het gedistribueerde volume gas en elektriciteit en de schonere productie van elektriciteit leiden tot een afname van de klimaatkosten. Dit is zichtbaar in de afname van de negatieve impact van onze CO<sub>2eq</sub>-uitstoot met 16% naar € 187 miljoen. De zachte winter en de hogere energieprijzen vormen de belangrijkste verklaringen voor de afname van het totale energiegebruik. De daling van de koolstofintensiteit per kWh vanwege een schonere energiemix versterkt het effect van deze afname. In vergelijking met 2021 zien we een daling van de elektriciteitsemissiecoëfficiënt van 0,338 naar 0,291 kg CO<sub>2</sub>/kWh. Het aandeel in de totale klimaatvoetafdruk van onze eigen organisatie is nagenoeg gelijk gebleven.

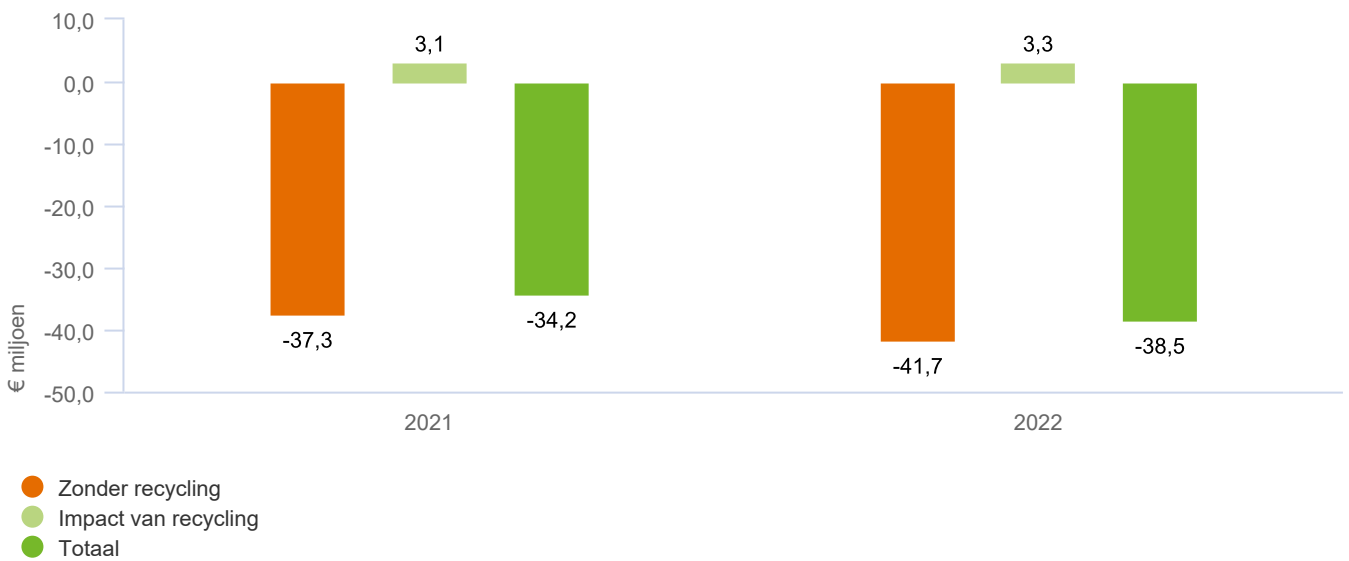


● Impact van broeikasgassen

### Impact ecokosten

Met een groeiend werkpakket steeg het volume aan ingekochte materialen met ongeveer 10.800 ton. Daardoor is onze negatieve impact op circulair materiaalgebruik in 2022 gestegen van € 34 miljoen naar € 39 miljoen. Door circulair in te kopen hebben we de negatieve impact met € 3,3 miljoen kunnen verminderen. Hiermee zijn de totale kosten van ecologische schade, die ontstaan bij exclusieve inzet van nieuwe primaire grondstoffen, met 8% beperkt. Doordat een heel groot gewichtpercentage van onze afvalstoffen wordt gerecycled of hergebruikt is er op het thema afval sprake van een beperkt negatieve impact: € 0,1 miljoen.

**Totaal negatieve impact op natuurlijk kapitaal door materialen, inkoop van primair en secundair materiaal**



**Menselijk kapitaal: welzijn door tevreden werknemers**

**Relatie met de SDG's**



Onze impact op SDG 8 komt tot uitdrukking door de positieve bijdrage aan het welzijn van medewerkers en arbeid in Nederland en het bevorderen van veilige werkomstandigheden en arbeidsrechten elders. In ons inkoop- en aanbestedingsbeleid willen wij sturen op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wie voor ons werkt, voldoet aan dezelfde veiligheidsnormen die wij in eigen huis stellen. In ons arbeidsmarktbeleid hebben we extra aandacht voor specifieke groepen. Hiermee dragen we bij aan SDG 8.5: de volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen. Dat is inclusief jonge mensen en personen met een handicap op basis van een gelijk loon voor werk van gelijke waarde. Voor wat betreft stages en leerervaringen, de Quotumwet, het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, niet-westerse allochtonen en ons diversiteitsbeleid verwijzen we naar de toelichting in het onderdeel [Samenstelling van de organisatie](#).

**Impact**

De impact van welzijn door het hebben van werk is met 15% gestegen naar € 72 miljoen (2021: € 61 miljoen). Dit komt met name door de hogere werktevredenheid ten opzichte van het jaar daarvoor (80% versus 76%). De stijging van de positieve impact komt daarnaast door de toename in het aantal medewerkers in 2022. Sinds 2021 zijn mensen met een sociale arbeidskwalificatie in de impactmeting meegenomen, dit betreft arbeidsparticipatie via Step2Work. Deze impact is nagenoeg gelijk gebleven door een vergelijkbaar aantal werkplaatsen voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt.

Langdurig arbeidsgerelateerd verzuim of veiligheidsincidenten drukken de positieve waarde van het hebben van werk. In het jaar 2022 zien we een stijging van de negatieve impact ten opzichte van 2021. De impact bestaat uit een negatief effect van € 0,53 miljoen door werkgerelateerd verzuim en een effect van € 0,17 miljoen door veiligheidsincidenten. De totale negatieve impactwaarde komt hiermee op € 0,7 miljoen.

Het blijvend ontwikkelen en opleiden van al onze medewerkers en het bewust maken en ondersteunen met gezondheidsbevordering zijn nog geen onderdeel van de impactmeting.

**Sociaal kapitaal: verkenning voor een bredere meting**

**Relatie met de SDG's**



Onze sociale impact komt tot uitdrukking in onze verbindende rol. Bij de regionale energie strategieën verbinden wij overheden, energiebedrijven en maatschappelijke initiatieven. Vanuit een gezamenlijk planproces richten wij ons op realisatie van de behoefte aan energie-infrastructuur en duurzame steden en gemeenschappen (SDG 11). Participatie en verbondenheid zijn belangrijke waarden in een open, inclusieve en democratische samenleving en voeden vertrouwen van individuen in elkaar en in instituties. Alliander hecht veel belang aan participatie en inclusie in de energietransitie. Uit een uitgebreide verkenning in 2022 naar onze sociale impact is gekeken hoe wij relateren met de samenleving in

onze rol als netbeheerder, inkoper en werkgever. Ondanks een overwegend positief beeld blijkt dat we ons nadrukkelijker mogen laten zien en in kunnen zetten op verbinding en participatie in onze werkwijzen, bijvoorbeeld door meer rechtstreekse interactie op wijkniveau bij ruimtelijke plannen, door ruimte te geven aan inbreng en (praktijk)kennis van ketenpartners en door inclusie en diversiteit bij energietransitie en samenstelling van teams te bevorderen. De uitkomsten van de verkenning zijn basis voor verdere analyse van onze sociale impact in de samenleving.

**Impact**

Hoe stakeholders onze prestaties ervaren en waarderen is onderdeel van ons sociaal kapitaal. De waarde van reputatieverandering geeft inzicht in de reputatie in vergelijking met soortgelijke bedrijven. Een gunstige reputatie biedt kansen voor samenwerking, medewerkerswerving en klanttevredenheid.

Voor 2022 werken we met een projectie van de resultaten uit voorgaande jaren gecorrigeerd voor actuele ontwikkelingen in de sector, omdat de reputatiepositie van Alliander dit jaar niet is gemeten. De netto-impact toont een afname van de reputatiewaarde van € 20 miljoen in 2021 naar € 12 miljoen in 2022. Dit komt door een afgenomen merkwaarde ('brand value') van andere energiebedrijven in Europa gerelateerd aan hun inkomsten. Deze merkwaarde wordt gebruikt om onze relatieve positie uit te drukken in een monetaire waarde.

**Energiearmoede**

Door de stijging van de energieprijzen neemt de consumptie van energie af. Voor dagelijkse behoeften blijft echter een groot deel van het energiegebruik door huishoudens noodzakelijk. Denk aan verwarming, koken en (tele)communicatie. Voor huishoudens met beperkte financiële middelen vormt energie door de stijgende prijzen een steeds groter deel van hun bestedingen. Meer huishoudens kunnen de energierekening daarom niet of moeilijk betalen. Dit heet energiearmoede. Wij staan voor toegankelijke en betaalbare energie voor iedereen en treffen in samenspraak met energieleveranciers en de overheid maatregelen, zoals het terughoudend omgaan met afsluitingen.

**Intellectueel kapitaal: meerwaarde van marktfaciliterende data**

**Relatie met de SDG's**



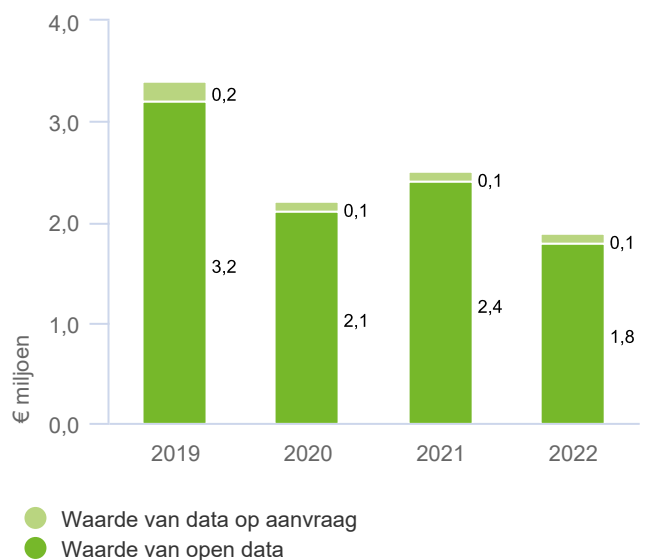
Vanuit ons innovatieprogramma willen we zo snel mogelijk innovaties en slimme oplossingen realiseren én toepassen. De digitalisering van energienetten is essentieel voor de energietransitie. Nieuwe business- en marktmodellen en de inzet van duurzame energie leiden tot kennis en data over deze ontwikkelingen. Deze kennis en data vormen intellectueel kapitaal dat positief kan bijdragen aan vraagstukken over energietransitie, grondstoffen en realisatie. Transparantie,

innovatie en samenwerking zijn sleutelbegrippen voor het duiden van intellectueel kapitaal.

De indicatoren voor intellectueel kapitaal verbinden wij met SDG 9 en komen tot uitdrukking in het realiseren van een toekomstbestendige energie-infrastructuur en de toepassing van innovatieve technieken, zoals waterstofprojecten. Het deelnemen aan internationale initiatieven gericht op kennisdelen en technologieontwikkeling en toepassing is verbonden met SDG 7.4.

**Impact**

In 2022 is de impact van marktfaciliterende data gedaald met € 0,5 miljoen naar € 2 miljoen vanwege een lager aantal raadplegingen. Open data delen we direct op de website van Liander, terwijl andere data op maat kunnen worden aangevraagd. De kwaliteit en gebruikswaarde van deze data creëren maatschappelijke waarde als gebruikers hiermee andere toepassingen kunnen gebruiken. Het beschikbaar stellen van data biedt marktkansen voor andere bedrijven. Vermoedelijk heeft de vertraging in ontwikkelingsplannen voor de bouwsector, prijsontwikkelingen in materialen en eventuele personeelstekorten in sectoren geleid tot de afname.





## Casus: Slimme inzet van noodstroom vermindert emissies

Een veel gebruikte en betrouwbare maatregel voor tijdelijke stroomlevering bij (on)voorziene werkzaamheden aan het netwerk is de inzet van dieselaggregaten. Deze techniek veroorzaakt CO<sub>2</sub>-uitstoot. Alliander heeft onderzoek gedaan naar duurzamere alternatieven, zoals het gebruik van plantaardige dieselolie (Hydrotreated Vegetable Oil, HVO) en accu's (batterijen). Bij de inzet van deze alternatieven spelen overwegingen als de betrouwbaarheid van de energielevering, kosten en ruimtegebruik een rol. Om de effecten van verschillende beschikbare alternatieven inzichtelijk te maken, hebben we een impactanalyse uitgevoerd met de beschikbare data van een noodstroomsituatie uit 2021 waar een dieselaggregaat werd ingezet in een dorpskern in Gelderland.

### Situatie en vraagstelling

In 2021 werden op diverse locaties mobiele aggregaten ingezet. Hiervoor werd ruim 2,9 miljoen liter brandstof gebruikt. Inzet van aggregaten zorgde hiermee voor 8,8 kton CO<sub>2</sub>-uitstoot. In de impactcase stonden de maatschappelijke opbrengsten en kosten centraal van de verschillende oplossingen voor het opwekken van noodstroom, nu en in de toekomst. Voor alle vergeleken scenario's is sprake van een gelijk welzijn door het hebben van energie. De impact op het geproduceerd kapitaal is constant.

De impactberekening is gebaseerd op een situatie met gepland onderhoudswerk aan het elektriciteitsnet gedurende negen dagen in een dorpskern met dichtbevolkte laagbouw. Belanghebbenden van deze casus zijn de klant, Liander, omwonenden en de samenleving (klimaat). Voor de casus is op basis van beschikbare data gerekend aan de impact op kosten, klimaatverandering en geluids- en geuroverlast. Ketenaspecten van de productie van de onderzochte opties zoals, ecokosten van toegepaste materialen en klimaatgerelateerde emissies, zijn geen onderdeel van de studie. Onderzocht zijn de alternatieve inzet van HVO-olie, een hybride-aggregaat met motor op HVO en accu, en een accupakket in vergelijking met de referente impact van een aggregaat met dieselolie type EN590.

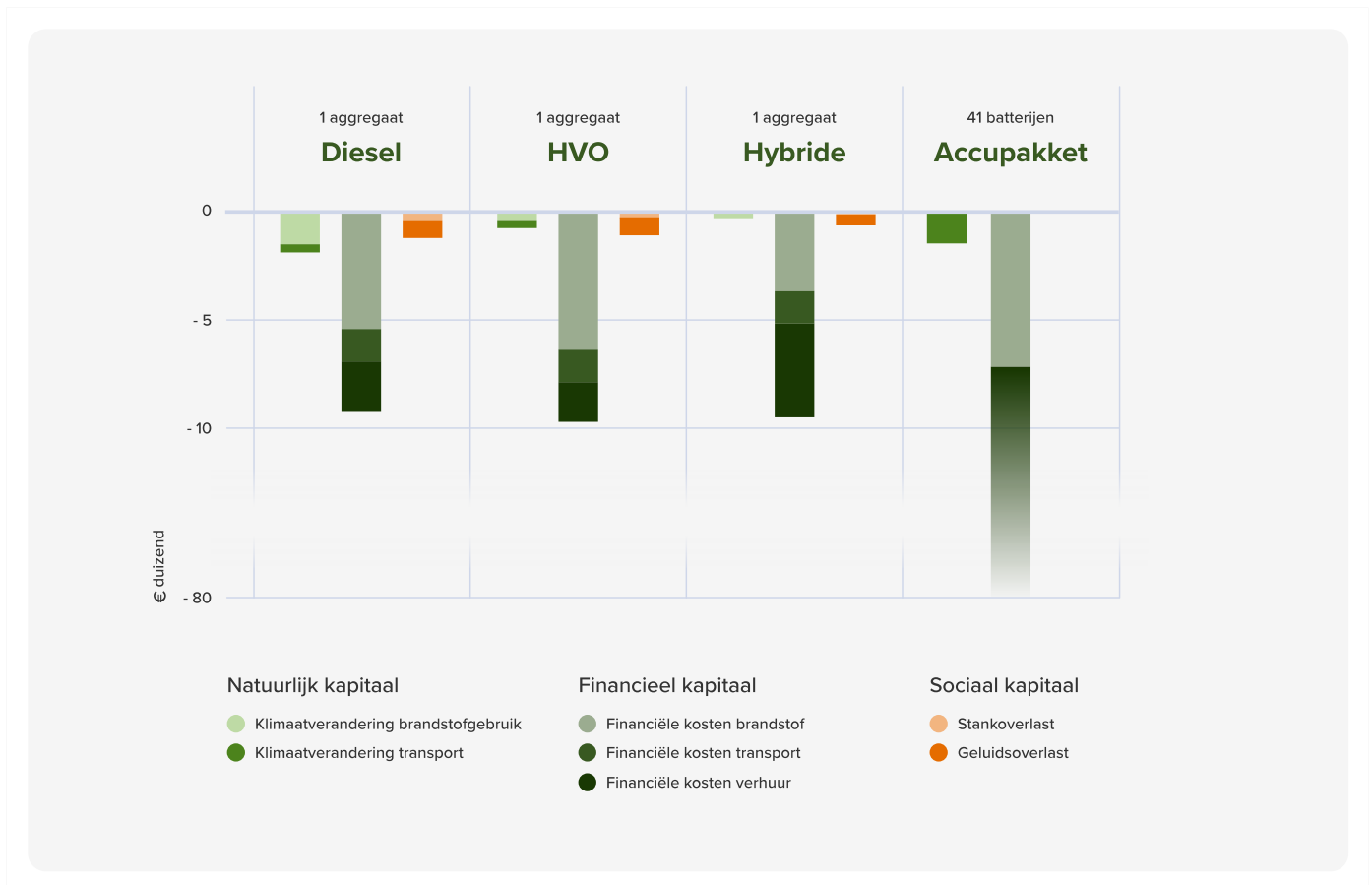
### Resultaten van de impactberekening

Voor Liander zijn de kosten van inzet van een hybride of accuaggregaat hoger dan voor het dieselaggregaat. In het geval van HVO en diesel gaat het hoofdzakelijk om brandstofkosten. Voor hybride aggregaten zijn de huurkosten hoog en het brandstofverbruik lager. Voor het accupakket zijn de kosten beduidend hoger door de hoeveelheid benodigde accupakketten en transportritten. Inzet hiervan wordt pas competitief wanneer minder voorzieningen nodig zijn, bijvoorbeeld bij kortere inzetperiode of in combinatie met teruglevering in het gebied. Gebruik van HVO en hybride is een relatief kleine investering en kan bij stijgende dieselprijzen zelfs leiden tot kostenvoordeel.

Voor natuurlijk kapitaal betekent de inzet van de hybride aggregaat een gunstige impact op het klimaat: de overstap van een dieselaggregaat naar de inzet van HVO of een hybride aggregaat zorgt voor een positieve impact van € 1.300 op klimaatkosten. De klimaatkosten van het transport naar en van de locatie zijn voor diesel en HVO € 30 en voor de hybride-aggregaat € 90. Voor het zware accupakket bedragen de klimaatkosten € 900. In de onderzochte casus bleek de inzet van accupakketten niet kostencompetitief, omdat er voor voldoende capaciteit 41 accupakketten nodig zijn. Maar dat beeld kan veranderen wanneer er, bijvoorbeeld bij kortere inzetperiode of in combinatie met teruglevering van zonnestroom, minder capaciteit nodig is. In deze casus is eveneens stilgestaan bij de omgevingseffecten door geluids- en geuroverlast. Het accupakket genereert nauwelijks geluid. Bij overschakeling op de accu vermindert het geluid van de hybride aggregaat sterk. De diesel en HVO-aggregaten hebben een vergelijkbare geluidsbelasting met een negatieve impactwaarde van € 900. Daarnaast geeft de dieselaggregaat waarneembaar geurbelasting naar de omgeving. Bij de andere opties treedt niet of nauwelijks geuroverlast op.

### Conclusie

In deze casus komt het hybride alternatief voor dieselaggregaten het meest gunstig naar voren vanwege het positieve effect van een prijsverhoging van diesel en de gunstige score voor natuurlijk en sociaal kapitaal. Door naast de specifieke condities zoals ruimte, beschikbaarheid, duur en kosten ook deze effecten mee te nemen in de keuze tussen de opties, vergroten we samen met onze leveranciers de maatschappelijke waardecreatie.



## Casus: verkenning nieuw energiesysteem Vlieland

Op Vlieland wordt steeds meer duurzame energie lokaal opgewekt. Op meerdere plekken zorgt dat voor nieuwe initiatieven die een alternatief vormen voor het verzwaren van het elektriciteitsnet. Voor Vlieland betekent verzwaren van het net de aanleg van een extra kabel door het werelderfgoedgebied de Waddenzee. Naast hoge kosten heeft dit gevolgen voor de natuur. In 2020 is daarom besloten om af te wijken van het reguliere netbeheer. Voor incidentele piekmomenten is een weerstandsbank geplaatst waarmee de overtollige energie in de vorm van warmte verloren gaat. Hiermee is in eerste instantie een wadkabel voorkomen.

Uitstel van de wadkabel in combinatie met de weerstandsbank is echter geen toekomstvaste oplossing: bij verdergaande ontwikkelingen is een extra weerstandsbank nodig of moet er toch een wadkabel komen. Ook is de huidige situatie, waarbij in sommige situaties energie verloren gaat, niet optimaal. We onderzoeken daarom hoe dat anders kan. Hierbij kijken we verder dan de standaardwerkwijze van de netbeheerder en nemen we brede waarde mee.

Samen met de stakeholders op Vlieland (bewoners, gemeente, energiecorporatie, lokaal zwembad) onderzoeken we hoe we de maatschappelijke waarde inzichtelijk kunnen maken bij het kiezen van een oplossing. We onderzoeken hoe en of we kunnen bijdragen aan een energiesysteem dat tegemoet komt aan veranderende eisen vanuit de omgeving en door een andere benadering bijdraagt aan brede maatschappelijke waarde en energietransitie.

Met het maatschappelijk optimaal inzetten van energie en het voorkomen van netverzwaringen komen mogelijk bredere toepassingen binnen bereik. Het zwembad kan mogelijk een deel van het energie-overschot van het eiland gebruiken. Ook andere functies kunnen deel uit gaan maken van een andersoortig energiesysteem op het eiland. Centraal staat dat we in samenwerking onderzoeken welke slimme combinaties van vraag en aanbod van energie leiden tot een oplossing met positieve maatschappelijke impact. Partijen kijken daarbij verder dan hun eigen belang en opbrengsten zodat op het eiland, ofwel systeemniveau, een maatschappelijk optimaal resultaat wordt bereikt.

# Dilemma's en leerpunten

Alliander streeft ernaar zo goed mogelijk invulling te geven aan zijn taken en activiteiten. Daarbij zijn er dilemma's die van invloed zijn op de manier waarop we ons werk willen en kunnen doen. Ook 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 2022.

## Dilemma's

### Accommoderen we de piek of de transitie naar een flexibel systeem?

Het kabinet streeft naar 55 procent CO<sub>2</sub>-reductie in 2030. Dit doel is zeker nog niet binnen bereik, stelt de Klimaat- en Energieverkenning van het Planbureau van de Leefomgeving. Een snellere uitvoering van de plannen en aanvullend beleid zijn nodig om dit doel alsnog te halen. Voor Alliander betekent dit zeer waarschijnlijk dat ons werkpakket verder en significant stijgt. Dit terwijl de energietransitie nu al onder druk staat door het tekort aan technici, ruimte en materialen. Daarnaast loopt het energiesysteem (fysiek) op veel plekken tegen zijn grenzen aan, zowel qua levering als teruglevering, én is het totaal opgestelde vermogen zó al bijna gelijk aan de piekvraag in Nederland.

Een gevolg hiervan is dat het zogeheten 'koperen plaat-principe' in de praktijk eigenlijk niet meer toepasbaar is. Dit principe stelt dat álle elektriciteit die een bedrijf of huishouden wil produceren en/of gebruiken – ongeacht hoeveelheid of locatie – op elk moment getransporteerd en gedistribueerd moet kunnen worden. Een aantal partijen hecht waarde aan het behoud van dit principe; onze markt is er tot nu toe altijd op gebaseerd. Om het 'koperen plaat-principe' te kunnen blijven garanderen, moeten netbeheerders fors investeren in het elektriciteitsnet, zodat deze altijd tijdens de piekvraag op opwekpiek kan transporteren. Er wordt vol op uitbreiding van het elektriciteitsnet ingezet, maar het is de vraag of we - door alleen naar netverzwaringen te kijken - de 2030-doelen tijdig kunnen realiseren. Ook is het de vraag of een dergelijke aanpak ruimtelijk de meest passende oplossing is.

We staan voor een duidelijk dilemma: blijven we vanuit het 'oude' denken naar de opgave kijken of kiezen we voor een nieuwe aanpak, die zeer waarschijnlijk botst met de nu geldende principes? We denken dat het legitiem is om de vraag te stellen of het maatschappelijk gezien beter is om te sturen op waar en wanneer elektriciteit getransporteerd en gedistribueerd kan worden. Niet alleen vanwege beperkingen in de infrastructuur en de maatschappelijke kosten, maar ook omdat we in de nabije toekomst veel integraler naar het energiesysteem moeten kijken en de beschikbaarheid van energie veel gaat wisselen. Dit is overduidelijk een breed maatschappelijk vraagstuk, dat raakt aan de basis van ons energiesysteem en de komende tijd echt nadere aandacht verdient. Dit neemt niet weg dat wij ondertussen fors blijven inzetten op het verzwaren en uitbreiden van onze netten. En dat we, zo lang de opgave groter is dan wat we kunnen realiseren, duidelijk en transparant zijn over wat we wanneer kunnen realiseren en wat niet.

### Capaciteit: kiezen we voor beschikbaarheid of betrouwbaarheid?

Op veel plaatsen is er in onze netten op dit moment geen capaciteit meer om nieuwe klanten aan te sluiten. Daarom zetten we vol in op het ontwikkelen, toepassen en opschalen van slimme oplossingen die helpen om de aanwezige ruimte in onze netten beter te benutten. Als we het maximale uit de bestaande netten willen halen, dan moeten we nieuwe grenzen opzoeken. Met als mogelijk gevolg dat netten minder betrouwbaar kunnen worden. Zo willen we bijvoorbeeld veilig en gericht een deel van onze installaties zwaarder belasten: kabels, transformatoren en – in congestiegebieden – onderstations. De uitdaging is om te komen tot een maatschappelijk gedragen afweging tussen enerzijds het belang van beschikbaarheid van energie en anderzijds het belang van betrouwbaarheid. Daarbij komt de vraag welk betrouwbaarheidsniveau we kunnen garanderen in een duurzaam energiesysteem, dat beïnvloed wordt door weersomstandigheden, seizoenswisselingen en zelfs dag en nacht. Oplossingen die flexibiliteit bieden, zoals batterijen en omzetting van energie in waterstof of warmte, spelen hierbij een belangrijke rol. Maar de vraag blijft of we het huidige niveau van beschikbaarheid van 99,99% naar de toekomst toe vast kunnen blijven houden en of we als maatschappij - in het licht van de opgave waar we voor staan en het belang van de energietransitie - bereid zijn om daarop aan te passen.

### Onze maatschappelijke opdracht realiseren: kiezen we voor rigide of flexibel?

Klanten kiezen massaal voor elektriciteitsaansluitingen. Wij willen hen graag aansluiten en vinden het bezwaarlijk dat dit niet altijd snel genoeg kan. Het exponentieel toegenomen werkpakket en het grote tekort aan personeel en materialen maken dat wij hebben te balanceren in waar wij onze middelen kunnen inzetten. Bovendien, als we alle beschikbare middelen willen inzetten om nu te kunnen voldoen aan de aansluittermijnen, kan dit ten koste gaan van het realiseren van de benodigde netuitbreidingen en verzwaringen. Daarmee wordt onvoldoende rekening gehouden met de belangen van toekomstige klanten. Binnen dit spanningsveld proberen wij de best mogelijke balans te vinden. Door nu grootschalige uitbreidingen te doen dragen we bij aan het realiseren van de energietransitie en zorgen we ervoor dat aansluitingen in de toekomst soepeler gerealiseerd kunnen worden. Deze keuze betekent wel dat we klanten nu niet altijd (tijdig) kunnen aansluiten en aansluittermijnen oplopen. Dit vinden we vanzelfsprekend heel vervelend. We raden klanten daarom ook aan zo vroeg mogelijk contact met ons op te nemen. Door elkaar op tijd te betrekken bij het maken van plannen kunnen we deze beter op elkaar afstemmen. Zo willen we partijen zo min mogelijk last laten ervaren van de huidige tekorten.

## Leerpunten

### Verbeteren van klantcommunicatie

De energietransitie raakt huishoudens en ondernemers steeds meer. Dat betekent dat klanten meer én andere vragen hebben. We hebben dit gemerkt in de toename van het aantal klantcontacten van 260.000 naar 500.000 in 2022 bij ons klantcontactcentrum. We hebben daarom de capaciteit van ons klantcontactcentrum enorm vergroot in 2022. Klanten willen altijd weten waar zij aan toe zijn en we willen hun vragen snel en eenduidig kunnen beantwoorden. Daarom werken we in 2023 aan het verbeteren van onze klantcommunicatie en aan een systeem waarin we alle informatie van een klant op één plek bij elkaar hebben. Zo kunnen we medewerkers en klanten inzicht geven in de status van hun aanvraag en communicatie.

### Verantwoordelijkheden leggen waar de consequenties het best kunnen worden overzien

De energietransitie is in volle gang. De opgave is enorm en vraagt van onze interne organisatie om nog resultaatgerichter te werken. Twee jaar geleden hebben we een reorganisatie doorgevoerd om volgens heldere proceslijnen onze verschillende typen klanten beter en effectiever te bedienen.

Nu we twee jaar op de nieuwe manier hebben gewerkt, zien we dat we wendbaarder zijn geworden, meer rust creëren in onze operationele ketens, meer productie realiseren én onze interne digitalisering hebben opgeschaald. Er is echter meer nodig: effectief resultaat behalen, goed begrijpen waartoe ieders inzet en resultaat dient én dit onderdeel maken van de Alliander-cultuur. Dit kunnen we doen door scherper te sturen op resultaat en effectiever te worden in hoe we dit resultaat bereiken. Dit betekent voor onze organisatie dat we meer afdelingoverstijgend moeten werken in multidisciplinaire teams, snel ontwikkelen en besluiten én fouten kunnen en durven maken. Ook moeten we fundamenteler kijken naar onderliggende IT-systemen, in plaats van automatisch voort te bouwen op wat er al is. Hierin kunnen wij als Alliander nog slagvaardiger opereren. De komende jaren werken we verder aan deze transformatie. Dit is een kwestie van vallen en opstaan. We geven ieder team en elke collega de ruimte om daarin te leren en verantwoordelijkheid te nemen.

### In de energietransitie is er niet één partij die alles overziet of aanstuurt

Afgelopen jaar hebben we samen met de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) vanuit ecosysteemperspectief naar de energietransitie gekeken. Dit maakte onder meer duidelijk dat maatschappelijke transities, zoals de energietransitie, het resultaat zijn van continue individuele en soms meer collectieve bewegingen, zonder dat er sprake is van een duidelijke verkeers- of controletoren. Er is niet één partij die alles overziet of aanstuurt. In de praktijk verwachten we vaak dat het Rijk een sturende rol neemt in transities. Het is echter niet zo dat het Rijk alleen in staat is om regie te nemen op het geheel. Sterker nog, de roep om meer regie vanuit het Rijk is vaak een excuus om zelf niet in actie toe hoeven komen. Partijen die betrokken zijn bij de energietransitie kunnen en moeten het systeem dus in belangrijke mate via eigen acties en initiatieven beïnvloeden en veranderen. Dit vergt initiatief en lef van alle spelers in het energiesysteem, ook van ons als netwerkbedrijven.

# 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 2022 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 geeft geen absolute zekerheid 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 de werking en tekortkomingen 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.

## Bestuursverklaring

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 2022 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2022 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, 6 maart 2023

Maarten Otto  
Walter Bien  
Marlies Visser  
Daan Schut

# Corporate governance



# Corporate governance

Corporate governance gaat over goed ondernemingsbestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording naar alle stakeholders. Gelet op onze belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hechten wij veel waarde aan goede corporate governance. Daarom passen wij, voor zover mogelijk en indien van toepassing, vrijwillig de Nederlandse Corporate Governance Code toe.

## Juridische structuur

De Alliander-groep wordt gevormd door een groep bedrijven, waaronder Liander, Qirion en Kenter. Alliander N.V. staat aan het hoofd van de Alliander-groep. Alliander N.V. (Alliander) is een structuurvennootschap waarop het volledige structuurregime van toepassing is. Alle aandelen van Alliander zijn in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Alliander kent een two-tier bestuursstructuur, waarbij bestuur en toezicht strikt gescheiden zijn. De Raad van Bestuur (RvB) bestuurt, de Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht. Beide raden handelen onafhankelijk van elkaar en leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) over hoe ze hun taken uitvoeren.

## Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (de Code) is een gedragscode voor Nederlandse vennootschappen met beursgenoteerde aandelen en wordt gezien als een algemene opvatting over goede corporate governance. De aandelen van Alliander zijn niet beursgenoteerd en daarom hebben we geen wettelijke verplichting om de Code toe te passen. Alliander past niettemin de Code, voor zover mogelijk en indien van toepassing, vrijwillig toe. De Code wordt toegepast op het niveau van Alliander N.V. als holding. De RvB en de RvC zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van Alliander en voor de naleving van de Code.

Op 20 december 2022 is de definitieve versie van de geactualiseerde Code gepubliceerd. De meest in het oog springende wijzigingen hierin hebben betrekking op lange termijn waardecreatie, diversiteit en de rol van aandeelhouders. Dit zijn thema's die Alliander ook van belang vindt en waarover we al een aantal jaren verantwoording afleggen. In 2023 zal Alliander de statuten, reglementen en procedures aanpassen aan de geactualiseerde Code voor zover mogelijk en van toepassing. In het bestuursverslag 2022 rapporteren wij aan de hand van de Code die in 2016 is vastgesteld. In het bestuursverslag over 2023 zal Alliander voor het eerst verantwoording afleggen over naleving van de geactualiseerde Code.

## Naleving van de code

Een aantal bepalingen uit de Code is niet van toepassing op Alliander of wordt door Alliander afwijkend toegepast. Volgens het 'pas toe of leg uit'-principe worden de bepalingen in de Code nageleefd door deze toe te passen of uit te leggen waarom van de betreffende bepalingen wordt afgeweken. Daarom lichten we hierna toe op welke punten we afwijken van de Code.

## Afwijkingen van de Code

- Bepaling 2.2.1: maximale (her)benoemingstermijnen bestuurders – Arbeidsovereenkomsten met de RvB-leden zijn voor onbepaalde tijd. Zij acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past een gelimiteerde aanstelling niet.
- Bepaling 2.3.2: samenstelling commissies – Om praktische redenen is een gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie ingesteld.
- Bepaling 2.3.7: vicevoorzitter RvC – De RvC heeft geen vicevoorzitter. De vergaderingen van de RvC worden geleid door een van de andere leden van de RvC als de voorzitter afwezig is. De vervanger wordt bij meerderheid van stemmen aangewezen door de aanwezige en vertegenwoordigde leden van de RvC.
- Bepaling 2.4.3: aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders – Elke commissaris fungeert als aanspreekpunt voor leden van de RvC en RvB over het functioneren van de voorzitter van de RvC.
- Bepaling 3.4.2: overeenkomst bestuurder – De RvC benoemt de bestuurders. De RvC stelt de AvA – in dit geval de Commissie van Aandeelhouders – in kennis van de voorgenomen benoeming. De salariscomponenten van de bestuurders worden in het Remuneratierapport verantwoord.
- Bepaling 4.1.10: verslag algemene vergadering – Alliander stuurt binnen drie maanden na de AvA het verslag aan alle aandeelhouders.
- Bepaling 4.2.3: bijeenkomst en presentaties – De aandelen van Alliander zijn niet beursgenoteerd: deze zijn in handen van provincies en gemeenten. Wel heeft Alliander aan de beurs van Amsterdam genoteerde obligatieleningen uitgegeven. 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 jaarcijfers. Deze presentaties zijn beschikbaar op [www.alliander.com](http://www.alliander.com). Ook organiseert Alliander een persconferentie na publicaties van de halfjaar- en jaarcijfers, waarin de RvB de resultaten toelicht. Verder organiseert Alliander jaarlijks (en zo nodig ad hoc) one-to-one's met rating agencies. Deze bijeenkomsten en presentaties zijn niet gelijktijdig door middel van webcasting te volgen door alle aandeelhouders. Wel wordt er een webcast replay van de telefonische vergadering over de jaarcijfers met investeerders beschikbaar gesteld op de website van Alliander.

Een aantal bepalingen uit de Code is niet op Alliander van toepassing. Bijvoorbeeld omdat het structuurregime van toepassing is, de aandelen van Alliander in handen zijn van lagere overheden en dus niet aan de beurs zijn genoteerd. Daarnaast wijkt de bestuursstructuur van Alliander af (two-tier en geen one-tier board), is er geen executive committee en geldt er voor de RvB geen variabele beloningsregeling. Verder heeft Alliander een interne auditfunctie. Een overzicht van de best-practicebepalingen die niet op Alliander van toepassing zijn:

- 1.3.6: ontbreken interne auditfunctie
- 2.1.3: executive committee
- 2.1.8 sub vi, vii en 3.3.2-3.3.3: beloning commissarissen in aandelen resp. aandelenbezit van commissarissen
- 2.8.2-2.8.3: overnamebod
- 3.1.2 sub ii en iv t/m vii: beloningsbeleid
- 3.1.3: beloning executive committee
- 3.4.1 sub 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: publiceren stembeleid institutionele beleggers
- 4.3.6: verslag uitvoering stembeleid institutionele beleggers
- 4.4: certificering van aandelen
- 5: one-tier bestuursstructuur

Een compleet ‘pas toe of leg uit’-overzicht met betrekking tot de toepassing van de Code is gepubliceerd op onze corporate website.

### Corporate-governanceverklaring

Dit is een verklaring inzake corporate governance zoals bedoeld in artikel 2a van het ‘Besluit inhoud bestuursverslag’ van 1 januari 2018 (het Besluit). Voor de vereiste informatie die in deze corporate-governanceverklaring moet worden opgenomen, zoals bedoeld in de artikelen 3a sub a en sub d van het Besluit, wordt verwezen naar onderstaande hoofdstukken van het bestuursverslag 2022.

- 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 het hoofdstuk [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), alsmede de maatregelen om de nagestreefde situatie te bereiken en op welke termijn, staan omschreven in het Verslag van de RvC.

## Hoofdpijnen Corporate Governance

### Corporate governance kader





De governancestructuur van Alliander is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Code, de statuten van Alliander en diverse interne reglementen. Ook de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998 bevatten bepalingen die van invloed zijn op de governance van Alliander en de verbonden ondernemingen. Alliander heeft verder op basis van zijn kernwaarden belangrijke gedragsregels en voorschriften vastgelegd in een gedragscode (inclusief Richtlijn Voorkomen Marktmisbruik) en een klokkenluidersregeling. De statuten, diverse reglementen en overige documentatie over corporate governance staan op [www.alliander.com](http://www.alliander.com).

## Raad van Bestuur

### Taken en verantwoordelijkheden

De RvB is behalve voor het besturen van Alliander ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een visie op langetermijnwaardcreatie van de vennootschap en de formulering van een hierbij passende strategie. Hierover wordt door RvB verantwoording afgelegd aan de RvC. Daarnaast is de RvB verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, beheersing van de risico's en financiering van de onderneming. De RvB weegt bij de uitvoering van zijn taken de belangen van stakeholders zorgvuldig af. De RvB betreft hierbij de maatschappelijke aspecten van ondernemen die materieel zijn voor de organisatie en de besturing en beheersing daarvan. De RvB heeft waarden vastgesteld die bijdragen aan een cultuur die gericht is op langetermijnwaardcreatie.

Binnen de RvB is, buiten de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel, een taakverdeling afgesproken. De RvB kan deze zo nodig wijzigen. De taakverdeling is goedgekeurd 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 gebonden aan het Reglement RvB. Dit reglement bevat onder andere bepalingen over de samenstelling, taken en bevoegdheden en over vergaderingen en besluitvorming. Daarnaast bevat het reglement bepalingen over gedrag en cultuur, over de omgang met de RvC en de wijze informatievoorziening en over hoe er met (potentieel) tegenstrijdige belangen wordt omgegaan.

### Benoeming en ontslag

Aangezien Alliander een structuurvennootschap is, vindt benoeming van de leden van de RvB plaats door de RvC. De RvC benoemt de leden van de RvB als statutair bestuurder voor onbepaalde tijd. De RvC is bevoegd om de leden van de RvB te schorsen of te ontslaan.

## Raad van Commissarissen

### Taken en verantwoordelijkheden

De RvC houdt toezicht op hoe de RvB de strategie voor langetermijnwaardcreatie uitvoert, op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken binnen Alliander en de verbonden ondernemingen. Ook geeft de RvC advies aan de RvB. De RvC treedt verder op als werkgever van de RvB. De RvC van Alliander is tevens ook de RvC van netbeheerder Liander N.V. De RvC richt zich bij de vervulling van zijn taken – net als de RvB – op de langetermijnwaardcreatie van Alliander en de verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van alle stakeholders af. De RvC betreft daarbij ook de maatschappelijke aspecten van ondernemen die voor de onderneming relevant zijn. De verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van zijn taken berust bij de RvC als geheel. De RvB verschaft tijdig alle informatie en middelen aan de RvC die nodig zijn voor een goede taakuitvoering. Indien de RvC en/of een lid van de RvC dit nodig acht, kan de RvC of het lid informatie inwinnen bij de RvB, Internal Audit, de externe accountant, de ondernemingsraad en/of (andere) functionarissen en externe adviseurs van Alliander.

### Reglement

Ook de RvC is, behalve aan wettelijke voorschriften en statuten, gebonden aan een reglement. Het reglement RvC bevat onder meer bepalingen over de samenstelling, taken en bevoegdheden, en over vergaderingen en besluitvorming. 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. Bij de voordracht en benoeming wordt rekening gehouden met de aard van de onderneming, de activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De Commissie van Aandeelhouders en de Ondernemingsraad hebben een versterkt aanbevelingsrecht ten aanzien van een derde van de leden van de RvC.

Uitgangspunt is dat de leden van de RvC worden benoemd voor een periode van vier jaar en daarna eenmalig voor een periode van vier jaar kunnen 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.

De RvC kan een commissaris schorsen. Een commissaris kan slechts worden ontslagen door de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam. Ook kan de AvA het vertrouwen in de RvC opzeggen. Een dergelijk besluit heeft het onmiddellijke ontslag van de leden van de RvC tot gevolg.

De leden van de RvC treden periodiek af volgens het rooster van aftreden dat de RvC heeft opgesteld. Het rooster van aftreden staat in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

### Commissies binnen de Raad van Commissarissen

Vanwege de omvang, de diversiteit en de complexiteit van de te behandelen onderwerpen heeft de RvC twee permanente commissies ingesteld: een Auditcommissie en een gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. De samenstelling van de commissies wordt bepaald door de RvC. De commissies hebben hun eigen vergaderingen, die een voorbereiding zijn op de voltallige RvC-vergaderingen. In de RvC-vergadering brengen de commissies mondeling verslag uit en/of delen ze (concept-)notulen. 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. Ook voor deze commissies zijn reglementen vastgesteld die op de corporate website kunnen worden bekeken en gedownload.

De Auditcommissie ondersteunt de RvC bij het toezicht op onder meer de (effectiviteit van de) opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de integriteit en kwaliteit van het financiële verslaggevingsproces, de financiering van Alliander en de relatie met de interne auditor en de externe accountant.

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie heeft als taak om onder meer voorstellen aan de RvC te doen over de selectiecriteria en benoemingsprocedures voor leden van de RvC en de RvB, het functioneren van de leden van de RvB en de RvC en het te voeren beloningsbeleid voor de RvB en RvC. Ook bereidt de commissie jaarlijks het Remuneratierapport voor en bespreekt zij HR-gerelateerde onderwerpen die binnen Alliander spelen.

## Aandeelhouders

Aandeelhouders van Alliander zijn uitsluitend Nederlandse overheden. In de AvA zijn de 4 aandeelhoudende provincies en de 70 aandeelhoudende gemeenten vertegenwoordigd. De AvA wordt ieder jaar binnen zes maanden na afloop van het boekjaar gehouden. Agendapunten zijn onder meer de bespreking van het jaarverslag, de vaststelling van de jaarrekening en het dividend, kwijting aan de leden van de RvB en de leden van de RvC en de eventuele opdrachtverlening aan de accountant tot controle van de jaarrekening. De AvA is ook verantwoordelijk voor de benoeming van de leden van de RvC. Verder komen belangrijke bestuursbesluiten aan de orde, die conform de wet en statuten moeten worden voorgelegd aan de AvA. Door de aandeelhoudersvergadering is een Commissie van Aandeelhouders benoemd, waarbij bevoegdheden van de AvA zijn overgedragen aan de Commissie met als doel bepaalde aandeelhoudersrechten namens alle aandeelhouders effectiever uit te oefenen. Zo oefent de Commissie het aanbevelingsrecht uit bij de (her)benoeming van leden van de RvC en wordt de Commissie betrokken bij benoeming van leden van de RvB.

Aandeelhouders die alleen of gezamenlijk minimaal 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, hebben het recht om schriftelijk te verzoeken om een onderwerp op de agenda te zetten. Buitengewone aandeelhoudersvergaderingen kunnen worden gehouden zo vaak als de RvB of de RvC dit nodig acht, de wet dit voorschrijft of een of meer aandeelhouders die samen tenminste 10% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, een schriftelijk verzoek daartoe doen aan de RvB of de RvC.

## Interne auditfunctie

De interne auditfunctie binnen Alliander wordt vervuld door de afdeling Internal Audit. Internal Audit heeft een onafhankelijke, objectieve functie die Alliander ondersteunt bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. De afdeling geeft inzicht, advies en (aanvullende) zekerheid over de mate van effectiviteit van de processen inzake risicomanagement, beheersing en governance.

Internal Audit stelt jaarlijks op basis van risicoanalyse en controlebevindingen een auditjaarplan op en betreft hierbij het bestuur, de Auditcommissie en de externe accountant. In dit plan staan de voorgenomen auditopdrachten voor het aankomende jaar. Het auditjaarplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvB en vervolgens aan de RvC. Internal Audit rapporteert periodiek aan het senior management, de RvB en de Auditcommissie over auditgerelateerde onderwerpen, zoals realisatie van het auditplan, belangrijke bevindingen en tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen. Internal Audit informeert ook de externe accountant hierover.

Internal Audit valt onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de RvB. De manager Internal Audit heeft direct toegang tot de Auditcommissie en tot de externe accountant en is aanwezig bij vergaderingen van de Auditcommissie. De Auditcommissie houdt toezicht op interne auditfunctie en adviseert de RvC over het functioneren ervan. Het functioneren van de interne audit functie wordt tenminste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij. Deze beoordeling vond in 2022 wederom plaats en werd afgerond met het internal audit kwaliteitscertificaat.

## Externe accountant

De AvA benoemt de externe accountant, die is voorgedragen door de RvC. De externe accountant stelt onder meer het accountantsverslag en de managementletter op en verstrekt de controleverklaring bij de jaarrekening. De externe accountant rapporteert met betrekking tot het door hem gedane onderzoek aan de RvC en de RvB.

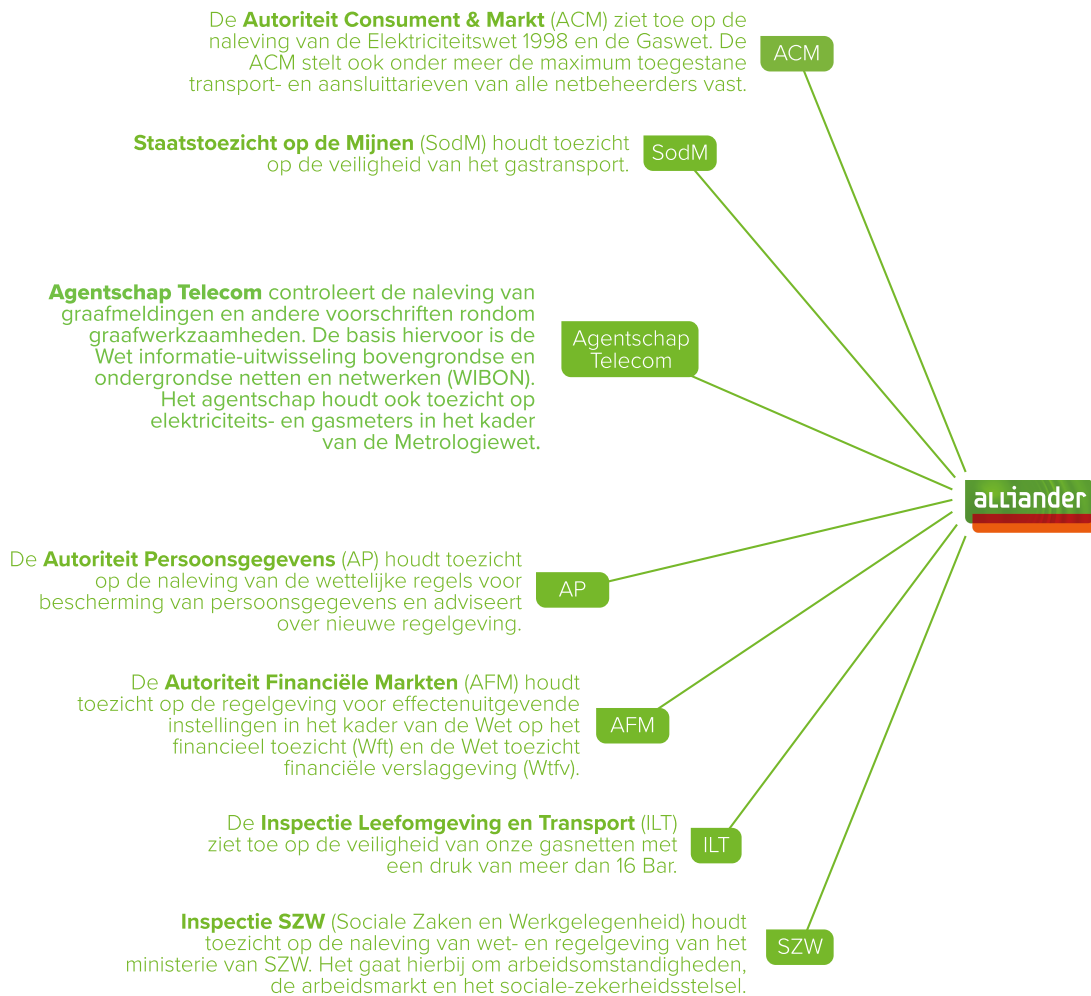
De Auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de RvC over hoe de externe accountant functioneert en hoe de relatie zich ontwikkelt. Ook geeft de RvB via de Auditcommissie inzage aan de RvC in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en de RvB naar aanleiding van de concept managementletter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

De externe accountant is aanwezig bij de vergaderingen van de Auditcommissie, tenzij de Auditcommissie anders bepaalt. De externe accountant woont in elk geval het gedeelte van de vergadering van de RvC bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken. Daarnaast woont hij het gedeelte van de vergadering van de RvC bij over de halfjaarcijfers. Ook is de externe accountant aanwezig bij de jaarlijkse AvA om hier te kunnen worden bevroegd door aandeelhouders over zijn verklaring van getrouwheid van de jaarrekening.

Deloitte Accountants B.V. fungeert sinds boekjaar 2016 als externe accountant van Alliander.

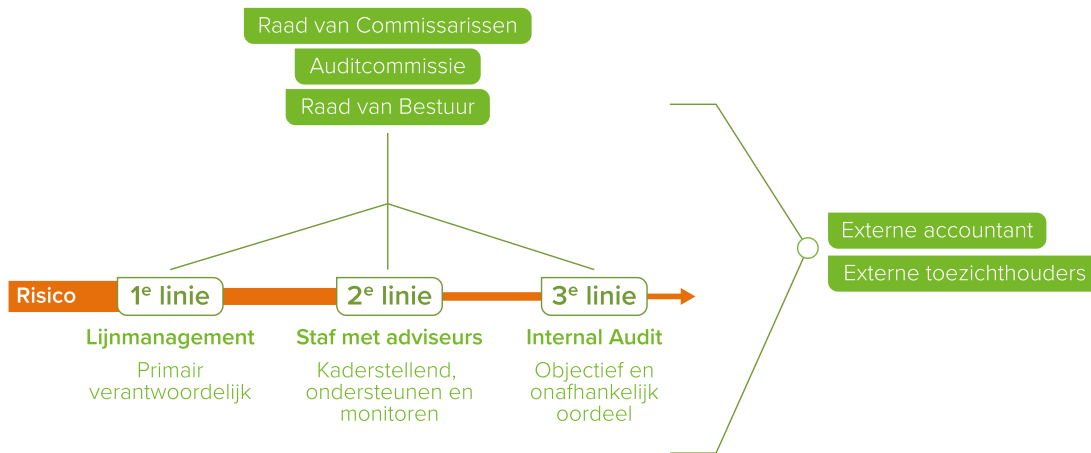
## Andere toezichthouders

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 RvB heeft vastgesteld. Een goede werking van ons risicomanagement- en interne beheersingssysteem is daarom belangrijk. Het risicomanagement- en interne beheersingssysteem beweegt mee met interne en externe ontwikkelingen. Voor het managen van risico's hanteren wij het 'three lines'-model. Binnen de drie zogenoemde verdedigingslijnen heeft iedere lijn een eigen verantwoordelijkheid bij de beheersing en besturing:



- De eerste lijn is verantwoordelijk voor het signaleren, beheersen en bewaken van de risico's binnen hen processen en voor een werkend risicobeheersings- en controlesysteem.
- De tweede lijn ondersteunt, adviseert en coördineert kaderstellend om ervoor te zorgen dat het management de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Daarmee verschaft deze lijn aanvullende zekerheid binnen Alliander.
- De derde lijn geeft aanvullende zekerheid over de vraag of de eerste en tweede lijn gezamenlijk voldoende in staat zijn om risico's te beheersen, zodat de organisatiedoelstellingen worden bereikt. Hierover geeft de derde lijn een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering. De derde lijn 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, de Kwartaal In Control Update (KICU) 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 heeft de CFO als voorzitter en doet aanbevelingen aan de RvB over privacy & security, compliance, risicobereidheid, risicoprofiel, externe risico verslaggevingseisen, 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 organisatieonderdelen en ketens van Alliander.
- De RvB 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 RvB 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 RvB 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 RvC 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 RvC ontvangt hiervan een samenvatting. De RvB 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

We vinden het belangrijk dat al onze stakeholders vertrouwen hebben in onze organisatie en dat er een sociaal- en psychologisch veilig werkklimaat is voor iedereen bij Alliander. Wij hechten veel waarde aan integriteit en een open, eerlijke cultuur. Dat verkleint de kans op misstanden en onregelmatigheden. Binnen Alliander bestaan diverse regelingen die te maken hebben met integriteit.

## Gedragcodes

Alliander heeft normen en waarden vastgelegd in een interne gedragscode. Hierin staat 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. Bij overtreding van de gedragsregels kunnen disciplinaire maatregelen genomen worden die, afhankelijk van de ernst van het geval, variëren van een (officiële) waarschuwing tot ontslag.

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 24 onderzoeken naar fraude- en incidentmeldingen af. Naar aanleiding daarvan besloot in 12 gevallen het betrokken management tot het opleggen van een maatregel of sanctie, waaronder het ontbinden van de arbeidsovereenkomst middels een vaststellingsovereenkomst. Los van fraude- en incidentmeldingen is door leidinggevenden op basis van houding en (grensoverschrijdend) gedrag en/of het functioneren van de medewerker in 68 gevallen besloten een sanctie op te leggen, variërend van een officiële waarschuwing tot een vaststellingsovereenkomst. Elke nieuwe medewerker krijgt bij indiensttreding, bestuurders en inhuur inbegrepen, de Gedragscode aangeboden. Daarnaast volgen medewerkers verplicht een e-learning waarin onderwerpen van de gedragscode aan de orde komen. De e-learning helpt medewerkers om nog bewuster te worden van integer handelen. In 2021 heeft 70% van de medewerkers de e-learning afgerond. In het vierde kwartaal van 2022 is de geactualiseerde e-learning integriteit opnieuw uitgestuurd naar alle medewerkers van Alliander. Opvolging hiervan wordt in 2023 gemonitord. 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 een veilige werkomgeving, anti-corruptie, het voorkomen van belangenverstremming, het omgaan met geschenken en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Ook verschijnen geregeld artikelen en blogs van o.a. leden van de Raad van Bestuur op intranet waarin aandacht is voor integriteitsrisico's.

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

De Klachtenprocedure ongewenst gedrag, de Regeling melden vermeende misstanden en een Klokkenuidersregeling zijn van kracht om vermoedens van misstanden op een veilige, gestructureerde manier te kunnen melden. Daarnaast biedt de Bezwarenregeling arbeidsvoorwaardelijke zaken – voorheen alleen van toepassing op reorganisaties – sinds 2020 de mogelijkheid om bezwaar te maken tegen alle arbeidsvoorwaardelijke besluiten. 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 functionaris Klokkenuidersregeling. Meldingen kunnen ook worden gedaan bij een externe partij onder bescherming van de Klokkenuidersregeling. De vertrouwenspersoon Klokkenuidersregeling voorziet de RvB en de (Auditcommissie van de) RvC 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 RvC gerapporteerd.

## Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik

De aandelen van Alliander zijn weliswaar niet aan de beurs genoteerd, maar Alliander heeft wel beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven. Deze obligaties staan genoteerd aan de beurs van Amsterdam. Daarom hanteert Alliander de Richtlijn Voorkomen Marktmissbruik. Deze richtlijn is een nadere uitwerking van de Alliander Gedragscode en de Europese Verordening Marktmissbruik. De Richtlijn beoogt duidelijk te maken dat het voor medewerkers niet is toegestaan voorwetenschap te delen, het ook niet toegestaan is met voorwetenschap privé te handelen in financiële instrumenten van Alliander. In de Richtlijn zijn de gedragsregels vastgelegd. Deze richtlijn is ook van toepassing op de leden van de RvB en de RvC. In 2022 is Alliander niet betrokken geweest bij juridische geschillen of gerechtelijke uitspraken over marktmissbruik.

In de reglementen van de RvB en de RvC is opgenomen dat leden van de RvB en van de RvC 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 vanuit wet- of beursregelgeving daarop van toepassing zijn.

### Privacy en security

Het is onze verantwoordelijkheid om onze systemen te beschermen tegen hackers en informatiebeveiligingsincidenten (security) en goed om te gaan met persoonsgegevens van zowel onze klanten als onze medewerkers (privacy). Binnen onze organisatie is de Corporate Privacy Officer (CPO) centraal aanspraakpunt op het gebied van privacy. In lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is er een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld voor toezicht op naleving van de AVG met betrekking tot persoonsgegevens. Per organisatieonderdeel zijn er Privacy Officers, die aan de CPO op het gebied van privacy rapporteren. De Chief Information Security Officer (CISO) is centraal aanspreekpunt op het gebied van security. De experts op het gebied van security maken onderdeel uit van het CISO Office, waaraan de CISO leiding geeft. Het CISO Office voert eerste- en tweedelijns werkzaamheden uit op het gebied van security, waarbij de eerstelijns werkzaamheden gericht zijn op de security van de organisatieonderdelen en de tweedelijns werkzaamheden gericht zijn op de digitale weerbaarheid van de gehele Alliander organisatie.

# Risico's

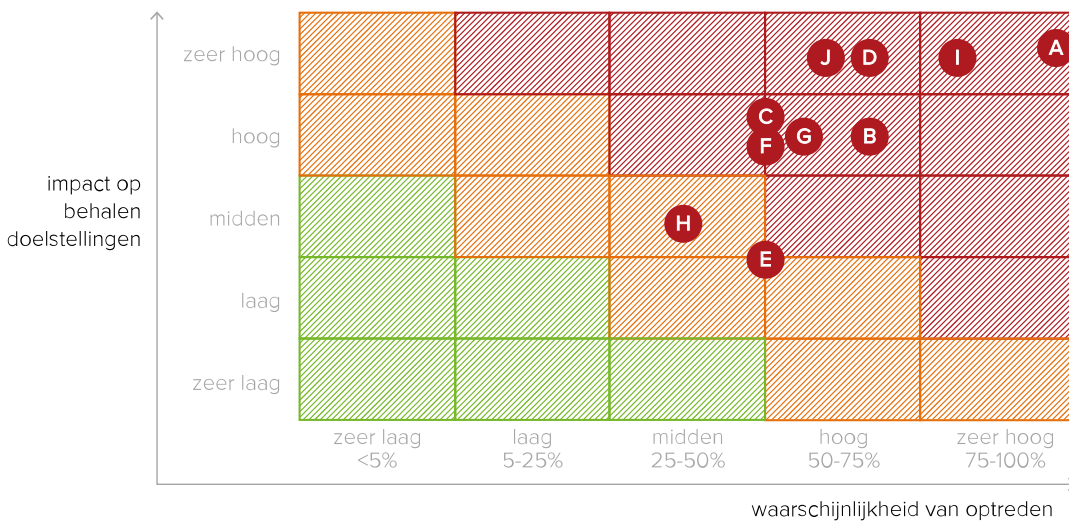
Alliander verzet veel werk om energie voor iedereen betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. Dat werk gaat gepaard met risico's, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid of financiën. Deze risico's zijn niet volledig te vermijden. Risicomanagement biedt echter wel inzicht in deze risico's, zodat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

- A Realisatie werkpakket ↑
- B Veranderkracht →
- C Veiligheid →
- D Langetermijnonoriëntatie van wet- en regelgeving →
- E Privacy →
- F Toekomstbestendigheid IT-landschap ↑
- G Cybersecurity →
- H Financierbaarheid ↓
- I Voldoen aan klantverwachtingen →
- J Toekomstvaste investeringen →



## 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. 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](http://www.alliander.com).

## 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: →

toenemend: ↑

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?

Door de energietransitie en economische groei neemt het werkvolume sneller toe dan verwacht, vooral t.a.v. elektra. De krappe arbeidsmarkt voor technisch personeel, lange opleidingstijden en de volatiliteit in de prognoses van het type/volume werk maken het tijdig opschalen in capaciteit moeilijk. Daarnaast zien we ook een schaarste voor bepaalde materialen in de markt en schaarste in ruimte. Dit heeft tot gevolg dat een toenemend deel van het werk niet gemaakt wordt en doorschuift waardoor o.a. klimaatambities niet worden gehaald. De verhoging van de klimaatdoelstellingen creëert additionele druk. Ook het perspectief voor de middellange termijn tot aan 2032 is dat er nog een grote maakbaarheidsopgave voor ons ligt.

#### Hoe wordt het risico gemanaged?

Alliander werkt aan de uitdaging rondom de realisatie van het werkpakket door meer werk te voorkomen, de net-uitnutting te verhogen, meer werk te maken en een infrastructuur voor warmte en duurzame gassen te ontwikkelen. Meer werk voorkomen doen we door de klantvraag eerder en beter in beeld te brengen en door samen met stakeholders plannen te maken voor het toekomstige energiesysteem. We prioriteren het werk waar mogelijk en werken aan slimme oplossingen waardoor de beschikbare netcapaciteit beter wordt benut. Waar mogelijk vormen we coalities in de sector en keten. De net-uitnutting verhogen we door een betere benutting van het bestaande net door slimme oplossingen en flexibiliteit van klanten in te zetten. Hierdoor ontstaat minder piekbelasting en kunnen meer klanten aangesloten worden, zonder het net uit te breiden. Meer werk maken doen we door in te zetten op het uitvoerbaar maken van werk door vroegtijdige afstemming met stakeholders om bijvoorbeeld doorlooptijden te verkorten. Daarnaast wordt ingezet op het werven, opleiden en binden van technisch personeel en het uitbesteden van werk. Tevens wordt de productiviteit verhoogd door processen te vereenvoudigen, te optimaliseren en te digitaliseren. Tenslotte ontwikkelen we infrastructuur voor warmte en duurzame gassen die complementair zijn aan de instandhouding en uitbreiding van de capaciteit op elektriciteit.

#### Wat is de risicotrend?

Stijgend. Het Meer Jaren Plan 2023 - 2032 laat zien dat het werkpakket naar verwachting verder groeit en daarmee op een uitdagend hoog niveau blijft. Dit in combinatie met de schaarste aan technisch personeel, ruimte en materialen zorgt ervoor dat realisatie van het plan onder grote druk komt te staan. Dit i.c.m. schaarste aan personeel, ruimte en materialen zorgt voor een groeiende maakbaarheidsopgave.

### Veranderkracht →

**Waarschijnlijkheid**  
Hoog.

**Impact**  
Hoog.

#### Wat is het risico?

De wereld om ons heen verandert snel. De energietransitie is in volle gang. Onze klanten en de maatschappij hebben hoge verwachtingen van Alliander. Om onze maatschappelijke opdracht waar te maken zijn veranderingen nodig. Gelijktijdig hebben we te maken met een organisatie waar medewerkers onder druk staan. Als gevolg van onze opgave en de onzekerheid of en hoe we deze opgave voor klanten en elkaar gaan realiseren. Als het niet lukt om te veranderen kan dit een bedreiging vormen voor het realiseren van onze strategische doelen.

#### Hoe wordt het risico gemanaged?

Om de veranderkracht te vergroten werken we vanuit één gezamenlijk doel aan een wendbare, slagvaardige en kostenefficiënte organisatie en aan een lerende en presterende organisatie met een resultaatgerichte cultuur met het juiste leiderschap. Dat betekent dat we aan de slag gaan met strategie, organisatie en cultuur & leiderschap. We werken vanuit één doel door een heldere strategie waarin keuzes worden gemaakt. Deze strategie dient als basis voor kritieke succesfactoren en prestatie indicatoren die worden vertaald naar alle niveaus in de organisatie. We zetten in op een wendbare, slagvaardige en kostenefficiënte organisatie door het over en weer kennen van elkaars voortbrengingsproces, het doorontwikkelen van de organisatiestructuur en het implementeren van een nieuwe Alliander overlegstructuur. Daarbij gebruiken we strategische personeelsplanning, zodat we veel gericht en sneller in kunnen spelen op personele ontwikkelingen. Tenslotte werken we aan een lerende en presterende organisatie met een resultaatgerichte cultuur met het juiste leiderschap door activiteiten te ontwikkelen die gericht zijn op vakmanschap, duurzame persoonlijke effectiviteit en inclusiviteit.

#### Wat is de risicotrend?

Neutraal. Het afgelopen jaar is ingezet op het werken vanuit één doel door op 'strategisch' niveau keuzes te maken en door te vertalen naar een roadmap en business plannen, ook zijn stappen gezet op het gebied van leiderschap en cultuur. Tegelijkertijd hebben we te maken met een organisatie waarin medewerkers in toenemende mate onder druk staan en de noodzaak tot verandering toeneemt.



## Veiligheid →

Waarschijnlijkheid  
Midden/hoog.

Impact  
Hoog.

### Wat is het risico?

Als netwerkbedrijf zijn wij verantwoordelijk voor het beheren en uitbreiden van energienetten voor elektriciteit, (bio)gas en warmte. Deze activiteiten brengen risico's met zich mee voor de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, aannemers, klanten en omgeving. Er zijn twee type veiligheidsrisico's: enerzijds kan een arbeidsongeval plaatsvinden bij werken aan of nabij de netten. Anderzijds kunnen er explosies, brand, verstikking, kortsluiting of andere ongelukken plaatsvinden als gevolg van asset falen. Ondanks alle maatregelen blijft de kans op een ongeval (met doden of gewonden tot gevolg) bestaan. Zeker nu het werkpakket van Alliander toeneemt en er wordt gewerkt met minder ervaren arbeidskrachten en nieuwe technieken. De potentiële impact is groot.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

We werken in de basis aan veiligheid door in te zetten op het borgen van de veiligheid van onze netten en assets, veilig te werken aan de netten en te werken aan het verstevigen van onze veiligheidscultuur. We borgen de veiligheid van onze netten door bij de keuze voor nieuwe assetstandaarden en aanbestedingen veiligheid altijd integraal onderdeel van de ontwerp en selectiecriteria te laten zijn. We evalueren incidenten zodat we er van leren. Veilig werken aan de netten krijgt vorm door veiligheidsrisico's inzichtelijk te maken en benodigde maatregelen te vertalen in werkinstructies. We zorgen ervoor dat alleen gekwalificeerde medewerkers het werk uitvoeren. Leidinggevenden zien toe op het toepassen van werkinstructies en het gebruik van beschermingsmiddelen via o.a. werkplekinspecties en veiligheidsobservatierondes. Incidenten worden geanalyseerd zodat we hiervan kunnen leren. Tenslotte werken we aan het verstevigen van de veiligheidscultuur door op de werkvloer het gesprek te voeren over veilig werken en te leren van incidenten. We streven ernaar dat veilig denken en handelen een vanzelfsprekend onderdeel van het werk is.

### Wat is de risicotrend?

Neutraal. In 2022 stond Veiligheid weer prominent op de agenda. Inherent aan het werken onder spanning vinden echter veiligheidsincidenten plaats.

## Langetermijnnoriëntatie 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 in toenemende mate dat beleid, regelgeving en realiteit niet op elkaar aansluiten. Dat heeft mogelijk gevolgen voor het 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 toezichhouder. We bespreken met de wetgever en toezichhouder de ontwikkelingen die van belang zijn voor Alliander en mogelijke knelpunten voor Alliander in de praktijk. Daarbij benadrukken we het belang van een redelijk rendement en voldoende financiële ruimte om onze wettelijke taken uit te voeren. Ook bespreken we de benodigdheden om op een goede manier uitvoering te geven aan onze rol en verantwoordelijkheden, nu en in de toekomst. Daarnaast doen we actief voorstellen voor de benodigde aanpassingen in wet- en regelgeving (nationaal en Europees). Bij relevante dossiers trekken we als netbeheerders gezamenlijk op binnen Netbeheer Nederland.

### Wat is de risicotrend?

Neutraal. Er worden stappen gezet in de beheersing van dit risico maar er blijft ook onzekerheid. Met de presentatie van het Landelijk Actieplan Netcongestie zijn de beleidsdoelen voor de energietransitie in Nederland steviger opgepakt door een markt/overheidsbrede coalitie aan stakeholders. Financieel is het afsprakenkader voor toekomstige kapitaalstortingen door de Staat gerealiseerd (ook wel project Nachtwacht genoemd). Het nieuwe Codebesluit Congestie management is in oktober 2022 in werking getreden. Tevens kijken we naar mitigerende tussentijdse maatregelen in verband met oplopende kosten congestie management en netverliezen. De planning van de Energiewet blijft onzeker en vertragen, aansluiting bij de snelheid van de energietransitie verlaagt hierdoor. Dit vraagt om innovatie (onder andere nieuwe beleidsvorming direct in consensus met de markt).

## Privacy →

Waarschijnlijkheid  
Midden/hoog.

Impact  
Laag/midden.

### Wat is het risico?

Bij het beheren van energienetten hebben we te maken met persoonsgegevens. Denk hierbij aan gegevens over aansluitingen, energiecontracten, verbruik en kosten. Het verwerken van deze gegevens dient conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) te gebeuren. Onrechtmatig of incorrect gebruik van persoonsgegevens schaadt betrokkenen en kan leiden tot boetes en reputatieschade.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

We werken aan het verhogen van privacybewustzijn door medewerkers te trainen. We hebben privacybeleid voor de inrichting, uitvoering, het beheer, de monitoring en het continue verbeteren van privacy. In verwerkingsregisters houden we bij welke persoonsgegevens worden verwerkt en met welk doel. We zorgen voor toegangscontrole van gebruikers van applicaties en administreren en beheren gebruikers van IT. Ook passen we 'privacy by design' toe op nieuwe of veranderende processen. Daarbij borgen we de privacy in verwerkersovereenkomsten met leveranciers. Tenslotte hebben we een procedure om datalekken te beoordelen en waar nodig incidenten tijdig en juist bij de toezichhouder te melden.

### Wat is de risicotrend?

Neutraal. Afgelopen jaar zijn stappen genomen gezet in de beheersing van dit risico. Desondanks blijft de rechtmatige verwerking van persoonsgegevens (Klant-, Meetgegevens-, HR-gegevens) ten aanzien van de wettelijke vereisten (grondslag/doelbinding) een continue punt van aandacht. Dit geldt ook voor de passende beveiliging van persoonsgegevens door middel van technische- en organisatorische beheersmaatregelen.

## Toekomstbestendigheid IT-landschap ↑

Waarschijnlijkheid  
Midden/hoog.

Impact  
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 de lange termijn ontwikkeling van onze 'core'-systemen: we tekenen ze uit en plannen de aanpak van deze systemen met prioriteit. Businessprocessen moeten gestandaardiseerd worden om naar standaard IT-bouwblokken te kunnen migreren (onderdeel Fit4Future). Alle digitalisering gebeurt onder architectuur in het digitaliserings-ecosysteem. Tevens wordt de digitaliseringseffort verder opgeschaald. Alle digitaliseringseffort wordt opgehangen aan strategische mijlpalen om zo de juiste prioriteiten te kunnen bepalen. We herstructureren een deel van de Agile Release Trains (ARTs) om beter aan te sluiten bij het totale Alliander-belang, in plaats van gericht te zijn op specifieke bedrijfsonderdelen.

### Wat is de risicotrend?

Stijgend. De steeds toenemende vraag en noodzakelijke opschaling van het IT-landschap zorgt voor een stijging van het risico. Gezien de grote maakbaarheidsopgave waar Alliander voor staat, neemt de vraag naar snelle virtuele oplossingen toe.

## Cybersecurity →

Waarschijnlijkheid  
Hoog.

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. Daarnaast leiden geopolitieke ontwikkelingen tot een verhoogd dreigingsniveau en vraagt dit om betere bescherming van gegevens en bedrijfsprocessen. Verstoring of uitval van de digitale ruimte kan leiden tot verstoring van het dagelijks leven of zelfs tot maatschappelijke ontwrichting. De levering van elektriciteit is hiermee onlosmakelijk verbonden.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

Het risico wordt gemanaged door security by design, het Information Security Management System, Business Continuity Management en in te zetten op de definitie en meetbaarheid van security processen. In alle digitaliseringsinitiatieven, of die nu het zelf bouwen of het aankopen van producten en diensten betreft, wordt 'Security by Design' toegepast om de security zo optimaal mogelijk te kunnen borgen. We implementeren een Alliander breed Information Security Management System om de security binnen Alliander consistent te kunnen managen en daarmee actueel te houden in een dynamische wereld. We faciliteren Business Continuity Management om de impact van een crisis op bedrijfsprocessen zo klein mogelijk te laten zijn door zo veel mogelijk voorbereidingen te treffen op een crisis en te weten hoe te handelen in tijdens en na een crisis. We stellen onszelf targets op het gebied van security volwassenheid en de bijbehorende definitie en meetbaarheid van processen en maatregelen.

### Wat is de risicotrend?

Neutraal. De trend van het risico is gezien de externe ontwikkelingen (Oekraïne, toename van cyberaanvallen organisatie) onveranderd, ondanks de beheersing die is ingezet.

## Financierbaarheid ↓

Waarschijnlijkheid  
Midden.

Impact  
Midden.

### Wat is het risico?

Met de uitwerking van het Klimaatakkoord is duidelijker geworden welke investeringen nodig zijn voor de energietransitie. Voor de netbeheerders nemen de investeringen sterk toe. De huidige reguleringsmethodiek voorziet in een vergoeding over de looptijd van de asset waarin geïnvesteerd wordt en niet in een vergoeding op het moment van investeren. We financieren een groot deel voor wat we in de komende 40 jaar pas kunnen terugverdienen. Door de stijgende investeringen 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?

Om de toekomstige financiële uitdagingen te kunnen opvangen, heeft Alliander verschillende sporen uitgezet. Zo blijft Alliander werken aan een kostenbewuste en efficiënte organisatie en is er continue aandacht voor het behoud van een gezonde financiële positie door versterking van het eigen vermogen. Om aan onze toekomstige investeringsopgave te voldoen is echter extra kapitaal nodig, ondanks de reeds verkregen converteerbare obligatielening. Alliander, Enexis en Stedin hebben afspraken gemaakt met de Staat over een mogelijke kapitaalstorting in ruil voor aandeelhouderschap van de Staat in de netwerkbedrijven. Dit is een belangrijke stap in de financieringsopgave van Alliander. Naast de versterking van het eigen vermogen, blijven we met het oog op onze investeringsopgave werken aan een kostenbewuste en efficiënte organisatie. Doel is om de productie te verhogen en de kosten van de organisatie te verlagen.

### Wat is de risicotrend?

Afnemend. In het afgelopen half jaar zijn goede stappen gezet naar een structurele beheersing van dit risico door het afsprakenkader voor toekomstige kapitaalstorting door de Staat.

## Voldoen aan klantverwachtingen →

### Waarschijnlijkheid

Zeer hoog.

### Impact

Zeer hoog.

### Wat is het risico?

Het lukt in toenemende mate niet meer om aan de verwachtingen van onze klanten te voldoen. De transportschaarste neemt toe en we zien de aansluittermijnen oplopen. Ook de klantinteractie neemt toe. Dit alles heeft impact op onze klanten en vergt goede en tijdige (persoonlijke) communicatie. Tegelijkertijd hebben onze klanten steeds hogere verwachtingen van onze transparantie en dienstverlening. Consumenten verenigen zich op specifieke onderwerpen en (social) media vergroot issues uit. Ook de aandacht voor netbeheerders in (landelijke) media neemt toe. Hierdoor kan het beeld dat de klant heeft van Alliander minder positief worden waardoor het maatschappelijk draagvlak voor het uitvoeren van onze taken als netbeheerder afneemt.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

We zetten in op beïnvloeding van de beeldvorming over onze uitvoering met als doel te handelen voordat incidenten optreden. In dit kader stellen we richtlijnen voor (omgevings-)communicatie en klantbeleid op, die ook door onze aannemers moeten worden nageleefd. Onze communicatiestrategie is proactief, tijdig en transparant en geeft waar mogelijk het handelingsperspectief van de klant weer. We hanteren hierin een regio- en klantspecifieke benadering, via verschillende kanalen, met accenten per onderwerp, waaronder transportschaarste, aansluittermijnen, schaarste laagspanning en beeldvorming op regulier werk. In het vierde kwartaal van 2022 is de visie op klantbediening gestart waarbij de organisatie in een Multidisciplinair team (MDT) streeft naar een eenduidig klantbeeld waarmee we de klant beter van dienst kunnen zijn. Het doel is de klant antwoord te geven op zijn/haar vraag en inzicht te krijgen in de historie van klantcommunicatie via één centraal klantsysteem.

### Wat is de risicotrend?

Ondanks ingezette beheersmaatregelen vertoont dit risico een neutrale trend: klantbediening (GV en KV) staat steeds meer onder druk als gevolg van oplopende aansluittermijnen en transportschaarste op hoogspanning, middenspanning en laagspanning

## Toekomstvaste investeringen →

### Waarschijnlijkheid

Hoog.

### Impact

Zeer hoog.

### Wat is het risico?

We leggen een energie infrastructuur aan voor circa veertig jaar. Gelijkijdig hebben we te maken met een omgeving waarin (politieke) keuzes worden gemaakt die ontwikkelingen stimuleren die onder de huidige marktcondities voorsorteren op een energie oplossing die op termijn niet in de optimale energievisie past. Dit kan mogelijk leiden tot suboptimale investeringen die niet tot einde levensduur volledig worden uitgenut, een dubbele infrastructuur en daarmee tot hogere kosten voor de infrastructuur en maatschappij. Tevens kan dit leiden tot een grotere maakbaarheidsuitdaging en vertraging op het realiseren van de doelen van de energietransitie.

### Hoe wordt het risico gemanaged?

We sluiten klanten aan op het elektriciteitsnet daar waar een aanvraag gedaan wordt, conform onze aansluitplicht. We gaan met klanten in gesprek om de reden van de aanvraag te bespreken en alternatieven aan te dragen. Ook de vele investeringen voor duurzame opwek en waar de opwek voor 20 jaar geplaatst wordt, vormen een risico. Mogelijke politieke keuzes kunnen ervoor zorgen dat de infra voor deze duurzame opwek ongebruikt in de grond ligt. Op korte termijn maken we kwantitatief inzichtelijk in welke gebieden de komende 20 jaar investeringen moeten worden gedaan. Hiermee voeden we onze lokale en landelijke lobby om het onderwerp te agenderen en te zorgen dat er bewust politieke keuzes gemaakt worden, zodat ook de consequenties gemanaged kunnen worden. Tegelijkertijd wordt in de relevante regio's het gesprek gevoerd om het probleem op de agenda te krijgen.

### Wat is de risicotrend?

Neutraal. Ondanks ingezette beheersmaatregelen vertoont dit risico een neutrale trend. Conform onze taak als netbeheerder sluiten wij klanten aan op het elektriciteitsnet daar waar een aanvraag gedaan wordt en verzwaren wij de netten daar waar we veel klantaanvragen verwachten: dit kan leiden tot suboptimale investeringen die niet tot einde levensduur volledig wordt uitgenut.

# Verlag van de Raad van Commissarissen

Als Raad van Commissarissen (RvC) hebben wij zowel een toezichthoudende als een adviserende taak. Daarnaast treden wij op als werkgever van de leden van de Raad van Bestuur (RvB) en onderhouden wij contacten met interne en externe stakeholders. Dit verslag geeft inzicht in de wijze waarop de RvC zijn toezicht heeft uitgeoefend en in de belangrijkste onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn gekomen.

## Onderwerpen

### Strategie

In 2022 heeft de RvC vrijwel in elke vergadering gesproken over onderwerpen die raken aan de (uitvoering van de) strategie en langetermijnwaardecreatie van Alliander. Dat leidt tot constructieve dialogen die bijdragen aan scherpere inzichten. Zo is uitgebreid gesproken over onder meer de inzet op netcongestie, de ontwikkelingen op het gebied van warmte, kostenbeheersing, de structurele herinrichting van het IT-landschap, klantbediening en de integrale aanpak van arbeidstekorten. Verder is het onderwerp financiering van de energietransitie veelvuldig besproken (zie hierna onder 'Financierbaarheid van de energietransitie op de lange termijn').

In november is de jaarlijkse strategiedag van de RvC met de RvB gehouden. De strategiedag stond in het teken van gezamenlijke beeldvorming over de toekomstige energievoorziening op langere termijn (2030 en richting 2050). En wat dit kan betekenen in termen van het energiesysteem, de wijze waarop netbeheer verder wordt vormgegeven en wat dit betekent voor de netwerkbedrijven in het algemeen en Alliander in het bijzonder.

De strategiedag vond plaats op locatie Apeldoorn-Noord. Gedurende de dag heeft de RvC ook een bezoek gebracht aan bedrijventerrein Apeldoorn-Noord, waar Firan en Liander samen met op het terrein gevestigde bedrijven werken aan een lokaal energiesysteem.

## Veiligheid

Veiligheid en het volgen van de veiligheidsprestaties is een onderwerp dat met grote regelmaat bij de RvC op de agenda staat. Afgelopen jaar is de RvC uitgebreid geïnformeerd over de grote stroomstoring in Flevoland op 2 september 2022. Een gebeurtenis die veel impact had in de regio, op de klanten, maar vooral ook op de eigen medewerkers. De RvC spreekt zijn waardering uit voor de goede opvang en nazorg van en voor de betrokken medewerkers. Dit incident illustreerde eens te meer hoe belangrijk veiligheid binnen Alliander is.

Alle organisatieonderdelen van Alliander hebben in november 2022 trede 3 van de Veiligheidsladder bereikt. Met deze prestatie toont Alliander aan dat veiligheid in de gehele organisatie hoog op de agenda staat en dat alle organisatieonderdelen hierin verantwoordelijkheid tonen. Ook monitoren we aan de hand van de kwartaalrapportages de ongevallen met verzuim. In 2022 vonden er tijdens het werk 88 ongevallen met letsel plaats (2021: 69). Deze incidenten waren merendeels het gevolg van vallen en struikelen, verkeer, stoten en het werken met elektra. In twee gevallen ging het helaas om ernstig letsel. Verder heeft de RvC - in het bijzijn van de directeur Veiligheid, Milieu & Kwaliteit - uitgebreid gesproken over de opgestelde visie 'Iedereen Veilig Thuis'. Een heldere visie over hoe veiligheid binnen de organisatie verder verbeterd kan worden, waarbij tegelijkertijd een duurzame gedragsverandering wordt geborgd. Het belang van het verder verhogen van het veiligheidsniveau wordt door de RvC nadrukkelijk onderschreven.

Ook was er oog voor sociale veiligheid. De RvC is geïnformeerd over hoe er binnen Alliander wordt gewerkt aan sociale veiligheid en het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag. De RvC benadrukt dat grensoverschrijdend gedrag, in welke vorm dan ook, ontoelaatbaar is.

### Verkoopproces Kenter

De RvC ondersteunt het besluit van de RvB tot start van het verkoopproces van meetbedrijf Kenter en onderschrijft de strategische overwegingen voor verkoop. De verkoop wordt ingegeven door beperkende wet- en regelgeving waar Alliander als publiek netwerkbedrijf mee te maken heeft. De potentie van Kenter komt beter tot zijn recht in de commerciële markt. Daarnaast maakt de grote opgave van Alliander om meer werk te realiseren, sneller in te spelen op ontwikkelingen en samen met partners het energienet van de toekomst te ontwerpen, dat Kenter binnen Alliander niet de aandacht krijgt die het verdient. De komende periode gaat Alliander in gesprek met geïnteresseerde partijen in de markt. Het streven is om in de zomer van 2023 de formele besluitvorming over de verkoop van Kenter af te ronden.

## Financierbaarheid van de energietransitie op de lange termijn

Om alle investeringen in een toekomstbestendig energienet te kunnen blijven doen en daarbij een gezonde financiële positie te behouden, is op termijn extra eigen vermogen nodig. Het versterken van het eigen vermogen is een cruciale randvoorwaarde om investeringen in de energietransitie te kunnen blijven doen tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.

Alliander, Stedin en Enexis en een vertegenwoordiging van hun aandeelhouders zijn sinds de zomer van 2021 in gesprek met de ministeries van Financiën en Economische Zaken en Klimaat over een eventuele toekomstige rol voor de Staat in het versterken van de kapitaalbasis van de drie grote regionale netwerkbedrijven. De RvC is frequent op de hoogte gehouden van de voortgang van deze gesprekken. De drie grote regionale netwerkbedrijven en een afvaardiging van hun aandeelhouders zijn tot een onderhandelingsakkoord gekomen over een Afsprakenkader. Met dit onderhandelingsakkoord over een Afsprakenkader is een cruciale stap gezet om te komen tot een structurele oplossing voor de kapitaalbehoefte van de regionale netwerkbedrijven.

De RvC heeft goedkeuring verleend voor het aangaan van het Afsprakenkader. De RvC is van oordeel dat er een goed en gebalanceerd onderhandelingsresultaat is bereikt. Door middel van dit onderhandelingsakkoord maakt de Staat duidelijk schouder aan schouder te staan met de regionale netwerkbedrijven en hun bestaande aandeelhouders, om vanuit gezamenlijkheid en vertrouwen te werken aan het realiseren van de energietransitie. Vervolgstep is besluitvorming door de aandeelhouders tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) op 19 april 2023. Na een positief besluit van de aandeelhouders kan het Afsprakenkader door de vennootschap worden ondertekend.

## Financiële verslaglegging

Zoals gebruikelijk heeft de RvC in aanwezigheid van de externe accountant Deloitte het jaarverslag en de jaarrekening 2021 besproken, inclusief het begeleidende accountantsrapport, waarna het jaarverslag en de jaarrekening 2021 werden goedgekeurd. Gedurende het hele jaar heeft de RvB kwartaalrapportages aan de RvC verstrekt met daarin de actuele financiële resultaten, afgezet tegen het budget voor 2022, de jaarverwachting 2022 en de resultaten van 2021. Een onderwerp dat hierbij uitgebreid aan de orde kwam waren de fors toegenomen inkoopkosten voor netverliezen als gevolg van de stijging van de energieprijzen. Alliander is daarmee in de ogen van de RvC goed en passend omgegaan door als regionale netbeheerders hierover gezamenlijk in gesprek te gaan met de ACM. Daarnaast heeft de RvC het halfjaarverslag 2022 behandeld, inclusief het rapport van bevindingen van Deloitte. De RvC heeft geconcludeerd dat de kwartaal- en halfjaarcijfers toereikende informatie bevatten om de actuele financiële resultaten te kunnen beoordelen.

Ook heeft de RvC het businessplan 2023 - 2027, inclusief budget 2023, besproken en goedgekeurd. De RvC onderschrijft de door de RvB geformuleerde kaders van de strategische uitgangspunten van het beleid. Ten behoeve van al deze onderwerpen verrichtte de Auditcommissie van de RvC intensief voorwerk. De RvC is van mening dat het controleniveau van de financiële verslaggeving binnen Alliander van een goed niveau is.

## Interne risicobeheersings- en controlesystemen

De RvC (en in het bijzonder de Auditcommissie) heeft de uitkomsten en aanbevelingen van Internal Audit uit interne audits besproken, evenals de status van opvolging van bevindingen uit eerdere audits. Verder zijn de rapportage over de beoordeling van de halfjaarcijfers 2022 en de managementletter van externe accountant Deloitte in aanwezigheid van Deloitte met de Auditcommissie respectievelijk de RvC besproken. De RvC stelt vast dat het overleg tussen de accountant en de RvB over (opvolging van) de managementletter goed verloopt en leidt tot gepaste voortgang van de verdere versterking van de interne beheersing. Ten opzichte van 2021 is op de meeste punten progressie geboekt, ook op de IT-bevindingen. De RvC stelt bovendien vast dat er met betrekking tot het boekjaar 2022 wederom geen significante tekortkomingen zijn gerapporteerd door de accountant. De RvC onderschrijft de conclusies van de RvB over de risicobeheersing en de controlesystemen zoals verwoord in de 'In Control Verklaring' in het bestuursverslag.

Daarnaast worden ieder halfjaar de toprisco's van de onderneming (inclusief beheersmaatregelen) besproken. Ook is de integrale IT-, Privacy- en Security-ricorapportage besproken over de risicopositie van Alliander op deze onderwerpen en de geïdentificeerde strategische risico's op deze onderwerpen (inclusief beheersmaatregelen). Naar de mening van de RvC voert de onderneming een afgewogen beleid ten aanzien van risico's en wordt de RvC hierover adequaat geïnformeerd. Een beschrijving van de voornaamste risico's is opgenomen in het hoofdstuk Risico's in het bestuursverslag.

## Cultuur en gedrag

De RvC wil dat Alliander een diverse en inclusieve organisatie is waar iedereen zich thuis voelt. Ook hecht de RvC veel waarde aan integriteit en een open, eerlijke cultuur binnen Alliander.

Alliander heeft in 2022 de SER Diversiteit in Bedrijf Award gewonnen. Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan bedrijven die zich op een bijzondere manier inzetten voor meer diversiteit en een inclusieve werkvloer. Ook heeft Alliander samen met E-care Reserve Logistics de Award 'Inclusief Ondernemer van het jaar 2022' gewonnen voor het gezamenlijke werk-leertraject, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid krijgen zich te ontwikkelen in de techniek.

Cultuur en gedrag zijn besproken aan de hand van de resultaten van de Centrale Medewerkers Barometer 2022. De RvC constateert tot zijn tevredenheid dat de overgrote meerderheid van de medewerkers het erg goed naar de zin heeft. Verder was de halfjaarrapportage over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving van de gedragscode en over de ontvangen meldingen

onder de klokkenluidersregeling (van deze mogelijkheid is in 2022 geen gebruik gemaakt) en de uitkomsten van de onderzoeken een goede bron van informatie om cultuur en gedrag te volgen. Ook heeft de RvC werkbezoeken afgelegd en informele lunchbijeenkomsten gehouden met talenten en met directeuren/managers, die bijdragen aan het verkrijgen van meer inzicht in de gang van zaken en ontwikkelingen binnen de onderneming. Verder vormt het overleg met de OR een belangrijk toetsingselement op het gebied van cultuur. Ook de observaties van de Internal Audit en de externe accountant leveren waardevolle informatie bij het toezicht op cultuur en gedrag.

### Cybersecurity

De RvC heeft stilgestaan bij de aanpak rond cybersecurity-risicomanagement en de cybersecurity-maatregelen binnen Alliander. Bij deze bespreking heeft de CISO van Alliander de RvC bijgepraat over de externe dreigingen op het gebied van cybersecurity. Het aantal ransomware aanvallen neemt toe en deze worden steeds professioneler. Ook neemt het aantal virussen toe en de oorlog in de Oekraïne en de toegenomen geopolitieke spanningen hebben de cyberdreiging verder verhoogd. Verder heeft de CISO een toelichting gegeven op de risico gebaseerde cybersecurity-aanpak. Hiermee wordt de cyberweerbaarheid binnen Alliander geborgd, met aandacht voor zowel acties in het kader van de externe dreigingen als de interne processen en werkwijzen. Ook is de RvC geïnformeerd over de diverse samenwerkingen op het gebied van cybersecurity. Zo worden onder andere nauwe contacten onderhouden met het Nationaal Cyber Security Centrum en met de securityteams van de collega netwerkbedrijven en andere partijen, zodat gezamenlijk de (snelle) ontwikkelingen worden gevolgd en samen de juiste opvolging kan worden gegeven.

### Duurzaamheid

Duurzaamheid op sociaal, maatschappelijk, economisch en financieel vlak, de SDG's en impactmeting maken integraal deel uit van de strategie en de dagelijkse bedrijfsvoering van Alliander. Stakeholders hechten meer en meer waarde aan het duurzame karakter van Alliander. 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 langetermijnwaardcreatie.

Niet onvermeld mag blijven dat Alliander voor de derde keer op rij als eerste is geëindigd in de Erasmus Corporate Impact Index, een ranking van ondernemingen met de grootste maatschappelijke impact. Daarnaast is het jaarverslag van Alliander over 2021 in de top drie van de FD Henri Sijthoff-prijs geëindigd, een prestigieuze onderscheiding voor de beste jaarverslagen in Nederland. De RvC complimenteert de organisatie met deze mooie prestaties en moedigt Alliander aan om de ingezette koers te continueren. Verder heeft de RvC in 2022 goedkeuring gegeven aan de uitgifte van een groene obligatie. Dit past in de strategie van Alliander om een bijdrage te leveren aan de verduurzaming van de samenleving.

## Andere belangrijke onderwerpen

Andere belangrijke onderwerpen die in 2022 aandacht van de RvC hebben gevraagd, zijn:

- belangrijke gerechtelijke uitspraken waarbij Alliander betrokken is geweest en voor Alliander relevante nieuwe wet- en regelgeving (waaronder het wetsvoorstel Energiewet, het wetsvoorstel *Wet collectieve warmtevoorziening en het Tijdelijk kader waterstofpilots*);
- people development en successieplanning;
- nevenfuncties van de RvB- en RvC-leden;
- goedkeuring van de juridische splitsing van de warmtenetwerken Almere en Duiven/Westervoort uit Liander;
- goedkeuring van de verlenging van de aanwijzing van de RvB als bevoegd orgaan tot uitgifte van gewone aandelen en tot beperking of uitsluiting van het wettelijk voorkeursrecht van bestaande aandeelhouders bij de uitgifte van aandelen in verband met een mogelijke conversie van de in 2021 afgesloten reverse converteerbare hybride obligatielening van € 600 miljoen;
- goedkeuring van de uitgifte van een groene obligatielening (green bond) voor een bedrag van € 500 miljoen;
- goedkeuring van het Internal Audit jaarplan 2022.

## Samenstelling RvC en rooster van aftreden

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de RvC. Het rooster van aftreden is hieronder weergegeven.

Naam	Functie	Termijn	Jaar van eerste benoeming	Lopende termijn
Annemarie Jorritsma	voorzitter	tweede	2016	2020 - 2024
Frits Eulderink	lid	eerste	2019	2019 - 2023
Thessa Menssen	lid	eerste	2019	2019 - 2023
Gerard Penning	lid	eerste	2021	2021 - 2025
Bert Roetert	lid	tweede	2015	2019 - 2023

In 2022 zijn er geen wijzigingen geweest in de samenstelling van de RvC. Conform het rooster van aftreden zal Bert Roetert, commissaris en voorzitter van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie, na afloop van de AvA in 2023 aftreden wegens het bereiken van het einde van zijn tweede benoemingstermijn van vier jaar. Daarop vooruitlopend en om de continuïteit te borgen, heeft de RvC ervoor gekozen om deze vacature al eerder in te vullen. De RvC heeft een functieprofiel opgesteld en de werving gestart. Bij deze werving heeft de RvC gebruik gemaakt van executive search bureau. Het werving en selectieproces was ultimo 2022 nog niet afgerond. De RvC is voornemens om tijdens de AvA van 19 april 2023 een nieuwe commissaris voor benoeming voor te dragen.

### Werkwijze en vergaderingen

In 2022 zijn acht vergaderingen van de RvC gehouden, vijf reguliere vergaderingen en drie extra ingelaste vergaderingen. De reguliere vergaderingen zijn steeds voorafgegaan door een besloten overleg van de RvC. In het plenaire deel van de vergadering worden vervolgens de globale uitkomsten van het besloten overleg met de RvB gedeeld. Bij de RvC-vergaderingen is de gehele RvB aanwezig. Overige deelnemers aan de RvC-vergaderingen zijn op uitnodiging de externe accountant en managementleden. Daar waar een commissaris niet in de gelegenheid was om een vergadering bij te wonen, heeft de betreffende commissaris vooraf zijn of haar inbreng gegeven. Buiten de vergaderingen informeerde de RvB de RvC schriftelijk over relevante onderwerpen. Sander Oosterloo (tot 1 september 2022)/Bram Sieben (vanaf 1 september 2022) en Miranda de Blik hebben in 2021 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.

Er zijn drie extra vergaderingen geweest van de RvC, twee in het kader van de formele besluitvorming rondom het aangaan van het Afsprakenkader over de voorwaarden voor een mogelijke toekomstige kapitaalstorting en daarmee een mogelijke toetreding van de Staat als aandeelhouder van Alliander en één vergadering in het kader van het voornemen tot de start van de verkoop van meetbedrijf Kenter.

### Commissies van de Raad van Commissarissen

De RvC beschikt over twee commissies: de Auditcommissie en de (gecombineerde) Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. De commissies bereiden ieder binnen hun eigen taakgebied de besluitvorming van de RvC voor en adviseren de RvC. In de vergaderingen van de commissies vindt een verdieping van de onderwerpen plaats. In beginsel vergaderen de commissies voorafgaand aan een reguliere vergadering van de RvC. In de plenaire RvC-vergadering geven de commissievoorzitters een mondelinge terugkoppeling van de discussies en bevindingen, zodat zorgvuldige besluitvorming mogelijk is. Besluitvorming vindt plaats in de voltallige RvC-vergadering. De (concept)notulen van de commissievergaderingen worden aan alle commissarissen ter beschikking gesteld.

### Samenstelling commissies

Naam	Auditcommissie	Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
Annemarie Jorritsma		X
Frits Eulderink	X	
Thessa Menssen	X (voorzitter)	
Gerard Penning	X	
Bert Roetert		X (voorzitter)

### Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2022 zesmaal vergaderd in het bijzijn van de CFO, de directeur Corporate Control, de manager Internal Audit en de externe accountant. Tijdens enkele vergaderingen zijn ook interne specialisten aanwezig geweest en hebben vanuit hun expertise verslag uitgebracht over een relevant onderwerp. Relevante onderwerpen waarvoor de goedkeuring van de gehele RvC vereist was, werden aan de voltallige RvC voorgelegd samen met een advies van de Auditcommissie. Gedurende het jaar besprak de voorzitter van de Auditcommissie bilateraal actuele kwesties met de CFO. De Auditcommissie heeft eenmaal in beslotenheid gesproken met de externe accountant. Dit was een constructief en open gesprek en de Auditcommissie is van mening dat de samenwerking met de accountant goed en transparant verloopt. Ook heeft de voorzitter van de Auditcommissie, buiten aanwezigheid van het bestuur, overleg gevoerd met de manager Internal Audit. Mede op basis van een door een externe onafhankelijke deskundige partij uitgevoerde periodieke toetsing van de kwaliteit van Internal Audit, beoordeelt de Auditcommissie de werkzaamheden van Internal Audit als goed.

Op de agenda stonden reguliere onderwerpen zoals de periodieke interne en externe financiële rapportages, het businessplan, de fiscaliteit, de (langetermijn)financiering, de beheersing van de topbedrijfsrisico's, fraude, treasury, de periodieke rapportages van de interne accountant en de behandeling van zijn auditjaarplan, het controleplan van de externe accountant, het jaarverslag 2021, inclusief de jaarrekening 2021, de management letter en het accountantsverslag.

Daarnaast was er dit jaar specifieke aandacht voor onder meer de uitgifte van een Green Bond, projectbeheersing en het plan van aanpak voor het aanbestedings- en selectieproces voor een nieuwe externe accountant vanaf het verslagjaar 2024.

### Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De commissie heeft in 2022 driemaal vergaderd. Naast de leden van de commissie nemen ook de CEO en de directeur HRM deel aan de vergaderingen. Gespreksonderwerpen waren dit jaar onder meer de werving en selectie van een nieuwe commissaris, leiderschapsontwikkeling en talent development. Ook is gesproken over de uitkomsten van de Centrale Medewerkers Barometer. De commissie heeft met tevredenheid geconstateerd dat de scores goed waren. Daarnaast is het HR-dashboard besproken, dat de ontwikkelingen op personeelsgebied inzichtelijk maakt. Ook heeft de commissie voorbereidende werkzaamheden verricht voor het Remuneratierapport en het jaarlijkse remuneratieoverleg met de Commissie van Aandeelhouders. Tenslotte heeft de commissie namens de RvC de jaarlijkse individuele functioneringsgesprekken gevoerd met leden van de RvB. Dat is dit jaar in lijn met de Persoonlijke Resultaat en Ontwikkel (PRO)-systematiek van de gehele organisatie gedaan, waarbij zowel feedback van collega's en direct reports als de eigen reflectie van de RvB op het functioneren als input zijn gebruikt en besproken. De voortgang op de collectieve en individuele doelstellingen en persoonlijke ontwikkeling zijn ter sprake gekomen.

### Aanwezigheid in vergaderingen

De aanwezigheidspercentages van de commissarissen bij de reguliere RvC-vergaderingen en de commissievergaderingen in 2022 zijn als volgt:

Naam	Raad van Commissarissen (5)	Auditcommissie (6)	Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie (3)
Annemarie Jorritsma	100% (5/5)	n.v.t.	100% (3/3)
Frits Eulderink	80% (4/5)	83% (5/6)	n.v.t.
Thessa Menssen	80% (4/5)	100% (6/6)	n.v.t.
Gerard Penning	80% (4/5)	100% (6/6)	n.v.t.
Bert Roetert	80% (4/5)	n.v.t.	100% (3/3)

### Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

De statuten en het reglement van de RvC bevatten bepalingen over onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen. De RvC is zo samengesteld dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de RvB of van welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de bestpractice-bepalingen 2.1.7 t/m 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code. Alle commissarissen zijn ook onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet. Dit houdt in dat zij geen directe of indirecte binding hebben met een producent, leverancier of handelaar van elektriciteit of gas.

Nevenfuncties van de leden van de RvC 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 overschrijdt het maximaal aantal toezichthoudende functies bij Nederlandse grote vennootschappen of grote stichtingen. Het aantal en de aard van de nevenfuncties van iedere commissaris zijn zodanig dat een goede taakvervulling is gewaarborgd.

In 2022 hebben er geen materiële transacties plaatsgevonden waarbij potentiële tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

### Diversiteit

De RvC ondersteunt het standpunt dat diversiteit bijdraagt aan effectief bestuur en toezicht. Diversiteit heeft naast deskundigheid, competenties en achtergrond ook betrekking op aspecten zoals geslacht en leeftijd.

Als "grote rechtspersoon" zijn sinds 1 januari 2022 op grond van de Wet ingroeiquotum en streefcijfers ("Diversiteitswet") de bepalingen over de evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de RvB en de RvC op Alliander van toepassing. De RvC hanteert een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de RvB en RvC waarbij rekening wordt gehouden met de volgende elementen:

- een evenwichtige man/vrouw-verhouding met een streefpercentage van minimaal 33% vrouwen en minimaal 33% mannen;
- een complementaire samenstelling voor wat betreft ervaring en professionele achtergrond;
- een evenwichtige leeftijdsopbouw.

De samenstelling van de RvB is ongewijzigd ten opzichte van 2021 en vertegenwoordigt een goede balans in termen van diversiteit van kennis, achtergrond en ervaring en leeftijd. De verdeling vrouw/man binnen de RvB is 25%/75% en daarmee wordt het streefcijfer niet behaald.

Ook de samenstelling van de RvC is ongewijzigd ten opzichte van 2021 en sluit aan bij de vastgestelde profielschets. De RvC is van mening dat hij voldoende divers is samengesteld, zowel qua deskundigheid en ervaring als qua leeftijdsopbouw en man-/vrouwverdeling. De verdeling vrouw/man binnen de RvC is 40%/60% en daarmee is het streefcijfer behaald.



Bij de selectie van de leden van de RvB en RvC streeft Alliander naar selectie van de meest geschikte kandidaat. Bij de vervulling van toekomstige vacatures in de RvB en de RvC is diversiteit een belangrijk aandachtspunt, waarbij alle aspecten die onderdeel uitmaken van het diversiteitsbeleid in ogenschouw worden genomen. Per vacature wordt besproken wat gewenst is in het kader van diversiteit. Bij gelijke geschiktheid van kandidaten zal, indien niet aan het streefcijfer wordt voldaan, de voorkeur worden gegeven aan de kandidaat waarmee het streefcijfer wordt gehaald, dan wel dichter wordt benaderd.

Bij de werving en selectie van leden van de RvB en de RvC maakt Alliander, naast het eigen netwerk, ook gebruik van de diensten van gespecialiseerde adviesbureaus. De aandacht van de RvB, de RvC en de Selectie Remuneratie- en Benoemingscommissie voor de wervings- en selectieprocedures en de professionele externe begeleiding zijn de belangrijkste waarborgen voor de selectie van de meest geschikte kandidaat.

## Zelfevaluatie

In overeenstemming met de Nederlandse Corporate Governance Code evalueert de RvC tenminste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren. Deze evaluatie vindt eens per drie jaar plaats onder externe begeleiding. Aangezien de evaluatie in 2021 is begeleid door een externe adviseur, heeft de RvC de evaluatie dit jaar zelf uitgevoerd zonder externe begeleiding. Hierbij is onder meer gesproken over het functioneren van de RvC als geheel, van de beide commissies en van de individuele commissarissen. Ook is stilgestaan bij de samenwerking van de RvC met de RvB. De RvB heeft vooraf input voor de evaluatie geleverd over de samenwerking met de RvC.

Als eerste is stilgestaan bij de aandachtspunten uit de zelfevaluatie over 2021. Deze aandachtspunten betroffen het meer meetbaar en inzichtelijk maken van een beperkte set prestatiedoelen, het denken in scenario's met betrekking tot de realisatie van lange termijn waardecreatie, het verdiepen van het evaluatieproces van de RvB, een betere doorkijk op talent in de organisatie, de samenstelling van de RvC-commissies en de scherpere van de vraagstelling vanuit de RvC. Wij hebben geconstateerd dat in 2022 concreet invulling aan deze aandachtspunten is gegeven, met als resultaat dat onze effectiviteit als toezichthouder, adviseur en werkgever verder is verbeterd. Verder heeft de RvC geconstateerd dat de samenwerking tussen de RvC en de RvB wederom is versterkt. Daarnaast ervaren zowel de RvB als de RvC het toezicht als intensief, maar plezierig. 2022 was een intensief jaar, waarin meer dan gemiddeld overleg plaatsvond met de RvC gezien de hoeveelheid aan in- en externe ontwikkelingen. Een andere conclusie is dat afgelopen jaar in de ontwikkeling van de RvC-vergaderingen de stap is gemaakt om op meer strategisch en adviserende wijze te spreken over actuele issues en belangrijke strategische opgaves van Alliander, waardoor een open, kritische, verdiepende en constructieve dialoog met de RvB kon worden gevoerd. De RvB waardeert dat er bij de behandeling van deze opgaves, ook sparring kan plaatsvinden over de oplossingsrichting en/of de visieontwikkeling door een beroep te doen op de specifieke deskundigheid van de RvC-leden.

## Contacten met de Ondernemingsraad

De RvC hecht aan goed contact met de Ondernemingsraad (OR). Het contact geeft gevoel bij wat er speelt binnen de organisatie. Per januari 2022 is de nieuwe OR gestart. Leden van de RvC zijn twee keer per jaar aanwezig bij Overlegvergaderingen met de OR. De RvC-leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de OR hebben op regelmatige basis contact met de OR. Ook is de OR in de gelegenheid gesteld tot het doen van aanbeveling voor de vacature die in 2023 ontstaat door het aftreden van de heer Roetert.

Daarnaast heeft de jaarlijkse themabijeenkomst plaatsgevonden, waarin de OR, de RvC en de RvB gezamenlijk in verschillende gespreksrondes aan deeltafels hebben gesproken over de belangrijkste speerpunten van de nieuwe OR voor de komende periode. Ook dit jaar is er op een prettige manier samengewerkt tussen OR, RvB en RvC. De RvC is blij met de kwaliteit van de discussies en de open relatie met de OR en dankt hen hiervoor.

## Contacten met de aandeelhouders

Het belangrijkste contactmoment is elk jaar de AvA, waarin de RvC verantwoording aflegt over het gehouden toezicht. Dit is het moment bij uitstek om formeel en informeel van gedachten te wisselen. De voltallige RvC woonde de jaarlijkse AvA van 13 april 2022 bij, die is voorgezeten door de voorzitter van de RvC. Hier is gesproken over het bestuursverslag 2021, zijn de jaarrekening over 2021 en het dividend over 2021 vastgesteld en is kwijting verleend aan de RvB en RvC voor het boekjaar 2021. Daarnaast zijn de aandeelhouders geïnformeerd over de strategie van Alliander en de stand van zaken van de gesprekken met het Rijk over de kapitaalbehoefte van de regionale netwerkbedrijven.

De verdere contacten met de aandeelhouders lopen hoofdzakelijk via de RvB. De RvB voert regelmatig informeel overleg met de grootaandeelhouders. In 2022 zijn de contacten met de grootaandeelhouders geïntensiveerd, voornamelijk in het kader van de gesprekken met het Rijk over een eventuele toekomstige rol voor de Staat in het versterken van de kapitaalbasis van de drie grote regionale netwerkbedrijven. Andere onderwerpen van gesprek waren onder meer de strategie, relevante investeringsprojecten binnen de Alliander-groep en ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving. De RvC is daarover steeds op de hoogte gesteld. Daarnaast heeft de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie overleg gevoerd met de Commissie van Aandeelhouders over de uitvoering van het beloningsbeleid van de RvB. Ook is de Commissie van Aandeelhouders in de gelegenheid gesteld tot het doen van aanbeveling voor de vacature die in 2023 ontstaat door het aftreden van de heer Roetert.

De RvC is blij met de goede relatie en de samenwerking met de aandeelhouders in het afgelopen jaar en waardeert de tijd en moeite die zij in Alliander steken.

## Advies aan de aandeelhouders over de jaarrekening

De jaarrekening 2022 is door de RvB opgesteld en door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en van een goedkeurende controleverklaring voorzien. Deze verklaring is opgenomen in dit jaarverslag onder Overige gegevens.

Zowel de jaarrekening als de bevindingen van de externe accountant naar aanleiding van de controle van de jaarrekening zijn besproken tijdens een vergadering van de RvC en de RvB in het bijzijn van de externe accountant. De leden van de RvB en van de RvC hebben de jaarrekening ondertekend.

Op 19 april 2023 wordt de jaarrekening tijdens de AvA ter vaststelling voorgelegd. Wij stellen de AvA voor om jaarrekening 2022, samen met het dividendvoorstel over het boekjaar 2022, vast te stellen. Verder wordt aan de AvA voorgesteld om kwijting (décharge) te verlenen aan de leden van de RvB voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de RvC voor het uitgeoefende toezicht op het gevoerde bestuur over het afgelopen boekjaar.

## Woord van dank

In 2022 hebben de medewerkers, het management, de OR en de RvB zich weer volop ingezet om de maatschappelijke opgave van Alliander waar te maken, soms onder moeilijke omstandigheden. De RvC spreekt zijn dank en waardering uit voor de geleverde inspanningen en de resultaten die in 2022 zijn bereikt. Daarnaast bedanken wij aandeelhouders en andere stakeholders voor hun bijdrage en inbreng en voor het in Alliander gestelde vertrouwen.

Raad van Commissarissen, 6 maart 2023

Annemarie Jorritsma (voorzitter)

Frits Eulderink

Gerard Penning

Thessa Menssen

Bert Roetert

## Personalia RvB

### M.J. (Maarten) Otto MMC (1983, Nederlandse nationaliteit)

Maarten Otto is sinds 21 mei 2020 voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer (CEO). Hij is ook verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Hij werkt vanaf 2017 bij Alliander en heeft verschillende functies vervuld. Daarvoor was hij werkzaam bij de organisatieadviesbureaus TEN HAVE Change Management en Twynstra Gudde.

Maarten Otto studeerde Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool en Public Administration (Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Verder volgde hij onder meer postgraduate opleidingen aan de Vrije Universiteit Amsterdam en de London Business School.



### Commissariaten/nevenfuncties

- Voorzitter bestuur Werkgeversvereniging voor de Energie-, Kabel & Telecom- en Afval & Milieubedrijven (WENb)
- Lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW

## 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 Chief Financial Officer (CFO). Hij is ook verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Daarvoor was hij financieel directeur bij Boskalis Dredging & Inland Infra en bekleedde in de jaren daaraan voorafgaand diverse directie- en managementfuncties bij Boskalis. Vóór 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 (tot 1 september 2022)



## M.I. (Marlies) Visser (1968, Nederlandse nationaliteit)

### Lid en COO

Marlies Visser is sinds 1 mei 2020 lid van de Raad van Bestuur en Chief Operating Officer (COO). Zij is ook verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Daarvoor bekleedde zij sinds 2014 de functie van directeur Operatie van Liander. Eerder werkte ze bijna tien jaar bij de Nederlandse Spoorwegen onder meer als manager Service & Operations.

Marlies Visser studeerde Communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Verder volgde zij het Advanced Management Program (AMP) van INSEAD, in Fontainebleau, Frankrijk.

### Commissariaten/nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Attero



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

### Lid en CTO

Daan Schut is sinds 1 april 2019 lid van de Raad van Bestuur en Chief Transition Officer (CTO). Hij is ook verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. 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. Verder volgde hij het Advanced Management Program (AMP) van Insead.

### Commissariaten/nevenfuncties

- Bestuurslid Next Generation Infrastructures
- Bestuurslid Stichting USEF (tot 1 december 2022)
- Bestuurslid Stichting ElaadNL
- Lid Raad van Toezicht GOPACS



## Personalia RvC

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

- Eerste benoeming: 1 juli 2016
- Einde lopende termijn: 2024
- 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 Eerste Kamer der Staten-Generaal, lid Raad van Commissarissen PricewaterhouseCoopers (PWC) Nederland (tot 1 februari 2022), lid Raad van Commissarissen Sandy HoldCo (Roompot) (vanaf 1 februari 2022), lid Raad van Commissaris Wilgenhaege Capital Markets, voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), lid Raad van Toezicht Platform Talent voor Techniek



### F. (Frits) Eulderink (1961, Nederlandse nationaliteit)

- Eerste benoeming: 26 september 2019
- Einde lopende termijn: 2023
- Commissie: lid Auditcommissie

#### Achtergrond

Achtergrond: de heer 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

Bestuurslid SmartPort Rotterdam, lid Raad van Advies onderzoeksinstituut Sterrewacht Leiden, lid van de International Review Board Nederlandse Onderzoeksschool voor de Astronomie



### T. (Thessa) Menssen (1967, Nederlandse nationaliteit)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 26 september 2019
- Einde lopende termijn: 2023
- Commissie: lid Auditcommissie

#### Achtergrond

Mevrouw 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 Ordina<sup>[1]</sup>, lid Raad van Toezicht Stichting Topvrouw van het Jaar, lid Raad van Toezicht Scheepvaartmuseum, lid Raad van Toezicht Kröller Müller Museum



## G. (Gerard) Penning (1963, Nederlandse nationaliteit)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 1 februari 2021
- Einde lopende termijn: 2025
- Commissie: lid Auditcommissie

### Achtergrond

Achtergrond: de heer Penning was tot 1 december 2022 Chief Human Resources Officer (CHRO) en lid van het Executive Board van ABN AMRO. Eerder heeft hij verschillende management en bestuurlijke posities bekleed bij Shell waaronder Executive Vice President van HR Downstream.

### Relevante nevenfuncties

Lid van de Administrative Board van de internationale organisatie Sustainable Energy for All (SEforALL)



## B. (Bert) Roetert (1956, Nederlandse nationaliteit)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Eerste benoeming: 19 februari 2015
- Einde lopende termijn: 2023
- Commissie: voorzitter Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

### Achtergrond

De heer 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), voorzitter Raad van Commissarissen Zeeman Groep<sup>[1]</sup>, lid Raad van Commissarissen Jan Linders Supermarkten<sup>[1]</sup>, lid Raad van Commissarissen Royal Smilde<sup>[1]</sup>, voorzitter Afvalfonds Verpakkingen (tot 1 april 2021)



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

# Remuneratierapport

## Beloningsbeleid Raad van Bestuur

### Algemeen

Het geldende beloningsbeleid is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2004 en voor het laatst gewijzigd in april 2006. Jaarlijks wordt het beloningsbeleid door de RvC geactualiseerd in het uitvoeringsbeleid. Het uitvoeringsbeleid wordt daarbij getoetst en indien nodig aangepast aan gewijzigde regelgeving, maatschappelijke tendensen en arbeidsmarktontwikkelingen.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de uitvoering van het vastgestelde beloningsbeleid van de Raad van Bestuur. De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie bespreekt jaarlijks met de Commissie van Aandeelhouders de uitvoering van het beloningsbeleid. 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 WNT 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.

### 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 2022 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 2022 is dat € 114.866). Dat houdt in dat er geen pensioen meer wordt opgebouwd voor het deel van het salaris dat hoger is dan € 114.866.

#### 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 individuele keuze budget, evenals het gebruik van een door de onderneming ter beschikking gestelde auto. 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.

## Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur 2022

### 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. Met de wijziging van de samenstelling van de Raad van Bestuur in 2019, is er voor gekozen de remuneratie van de verschillende leden van de Raad van Bestuur, op dezelfde hoogte vast te stellen. Hiermee wordt het collegiale karakter van het besturingsmodel benadrukt. Alhoewel het totale remuneratiepakket van de leden van de Raad van Bestuur is gelijkgesteld aan 130% van de WNT-norm<sup>1</sup> kunnen er verschillen bestaan in de hoogte van de salarissen. Dit wordt veroorzaakt door individuele keuzemogelijkheden van de secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals het gebruik van een door de onderneming ter beschikking gestelde auto.<sup>2</sup>

1 De WNT-norm voor 2022 bedraagt € 216.000.

2 De beloningsgegevens onder Ad 1., Ad 2. en Ad 3. zijn opgesteld op basis van de IFRS-grondslagen voor de jaarrekening en niet volgens de definitie van de WNT. Dit kan tot gevolg hebben dat, hoewel wordt voldaan aan een maximale bezoldiging van 130% van de WNT-norm, de totale bezoldiging per individu op basis van de IFRS-grondslagen daarvan af kan wijken.

### Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

Het vaste salaris van de heer Otto bedroeg in het kalenderjaar 2022 € 248.000, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Bien bedroeg € 245.000, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van mevrouw Visser bedroeg € 245.000, inclusief 8% vakantietoeslag en het vaste salaris van de heer Schut bedroeg € 243.000, 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 € 114.866. In het verslagjaar werd per lid van de Raad van Bestuur € 26.000 aan pensioenpremies afgedragen.

### Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2022 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 Visser € 16.000 en de heren Otto, Schut en Bien respectievelijk € 15.000, € 15.000 en € 15.000.

### Beloningsverhoudingen

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

Beloningsverhouding	2022	2021
Verhouding	3,7	3,7

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 bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering 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. 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 2022 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. In het jaarbericht van de netbeheerder, dat in het tweede kwartaal van 2023 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT-vereisten.



# Jaarrekening



# Inhoudsopgave

<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>132</b>
Geconsolideerde balans	132
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	133
Overzicht totaalresultaat	133
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	134
Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen	135
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>136</b>
IFRS	136
Grondslagen voor de consolidatie	137
Noot 1 Bedrijfscombinaties	149
Noot 2 Gesegmenteerde informatie	149
Noot 3 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa	152
Noot 4 Immateriële vaste activa	155
Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures	156
Noot 6 Beleggingen in obligaties	156
Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)	157
Noot 8 Derivaten	157
Noot 9 Voorraden	157
Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen	158
Noot 11 Liquide middelen	158
Noot 12 Eigen vermogen	158
Noot 13 Rentedragende verplichtingen	159
Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten	160
Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen	160
Noot 16 Overige voorzieningen	162
Noot 17 Latente belastingen	163
Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten	164
Noot 19 Leases	164
Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	165
Noot 21 Netto-omzet	166
Noot 22 Overige baten	166
Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk	167
Noot 24 Personeelskosten	167
Noot 25 Overige bedrijfskosten	169
Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	170
Noot 27 Financiële baten	170
Noot 28 Financiële lasten	170
Noot 29 Belastingen	171
Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	171
Noot 31 Vergunningen	172
Noot 32 Verbonden partijen	172
Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	173
Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten	173
Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)	179
Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum	181
<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>182</b>
Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)	182
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	183
Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat	183

<b>Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>184</b>
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	184
Noot 37 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa	185
Noot 38 Immateriële vaste activa	186
Noot 39 Investerings in deelnemingen	187
Noot 40 Overige financiële activa	187
Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen	188
Noot 42 Liquide middelen	188
Noot 43 Eigen vermogen	188
Noot 44 Langlopende verplichtingen	188
Noot 45 Verplichtingen uit hoofde van leases	189
Noot 46 Voorzieningen	189
Noot 47 Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	190
Noot 48 Derivaten	190
Noot 49 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	190
Noot 50 Bedrijfsopbrengsten	191
Noot 51 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	191
Noot 52 Personeelskosten	191
Noot 53 Afschrijvingen	192
Noot 54 Overige bedrijfskosten	192
Noot 55 Financiële baten	192
Noot 56 Financiële lasten	192
Noot 57 Belastingen	193
Noot 58 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	193
<b>Voorstel winstbestemming 2022</b>	<b>194</b>
<b>Gebeurtenissen na balansdatum</b>	<b>194</b>
<b>Dochterondernemingen en overige deelnemingen</b>	<b>195</b>

# Geconsolideerde jaarrekening

## Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2022	2021
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	<a href="#">3</a>	9.091	8.501
Gebruiksrecht vaste activa	<a href="#">3</a>	122	120
Immateriële vaste activa	<a href="#">4</a>	317	320
Investeringen in deelnemingen en joint ventures	<a href="#">5</a>	16	17
Overige financiële activa	<a href="#">7</a>	39	60
Latente belastingvorderingen	<a href="#">17</a>	141	149
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>9.726</b>	<b>9.167</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	<a href="#">9</a>	141	63
Handels- en overige vorderingen <sup>1</sup>	<a href="#">10</a>	330	333
Financiële vlottende activa	<a href="#">7</a>	128	6
Liquide middelen	<a href="#">11</a>	205	624
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>804</b>	<b>1.026</b>
Activa aangehouden voor verkoop	<a href="#">33</a>	162	16
<b>Totaal activa</b>		<b>10.692</b>	<b>10.209</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Aandelenkapitaal	<a href="#">12</a>	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		495	495
Hedge reserve		5	-2
Overige reserves		2.517	2.380
Resultaat boekjaar		198	242
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>4.570</b>	<b>4.470</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende verplichtingen	<a href="#">13</a>	3.000	2.630
Verplichtingen uit hoofde van leases	<a href="#">19</a>	102	102
Vooruitontvangen opbrengsten	<a href="#">14</a>	1.965	1.906
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	<a href="#">15</a>	18	28
Latente belastingverplichtingen	<a href="#">17</a>	-	-
Overige voorzieningen	<a href="#">16</a>	13	28
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>5.098</b>	<b>4.694</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Handelsschulden en overige te betalen posten	<a href="#">18</a>	155	152
Belastingverplichtingen	<a href="#">18</a>	49	92
Rentedragende verplichtingen	<a href="#">13</a>	426	481
Verplichtingen uit hoofde van leases	<a href="#">19</a>	21	21
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	<a href="#">15</a>	35	38
Overlopende passiva	<a href="#">8, 18</a>	322	252
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>1.008</b>	<b>1.036</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>6.106</b>	<b>5.730</b>
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	<a href="#">33</a>	16	9
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>10.692</b>	<b>10.209</b>

1 In 2022 zijn handels- en overige vorderingen en financiële vlottende activa separaat weergegeven op de geconsolideerde balans.

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2022	2021
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>			
Netto-omzet	<a href="#">21</a>	2.150	2.120
Overige baten	<a href="#">22</a>	63	61
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>		<b>2.213</b>	<b>2.181</b>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	<a href="#">23</a>	-762	-623
Personeelskosten	<a href="#">24</a>	-710	-678
Overige bedrijfskosten	<a href="#">25</a>	-186	-333
<b>Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten</b>		<b>-1.658</b>	<b>-1.634</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	<a href="#">26</a>	-539	-498
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		294	305
<b>Totaal bedrijfskosten</b>		<b>-1.903</b>	<b>-1.827</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>310</b>	<b>354</b>
Financiële baten	<a href="#">27</a>	1	62
Financiële lasten	<a href="#">28</a>	-54	-107
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	<a href="#">5</a>	3	5
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>260</b>	<b>314</b>
Belastingen	<a href="#">29</a>	-62	-72
<b>Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		<b>198</b>	<b>242</b>
Aandeel van derden in resultaat		-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>198</b>	<b>242</b>

Het resultaat na belastingen 2022 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

## Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Noot	2022	2021
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>198</b>	<b>242</b>
<b>Overige elementen totaalresultaat</b>			
<b>Elementen die via het resultaat afgewikkeld worden</b>			
Mutatie hedge reserve	<a href="#">12</a>	7	-
<b>Totaalresultaat na belastingen</b>		<b>205</b>	<b>242</b>

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

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2022	2021
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<u>30</u>		
Resultaat na belastingen		198	242
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	<u>27, 28</u>	53	45
- belastingen	<u>29</u>	62	72
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures en minderheidsbelang derden	<u>5</u>	-3	-5
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	<u>22, 26</u>	456	422
- betaalde earn out inzake verkoop 450connect		-	-24
- boekresultaat verkoop Stam		-13	-
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden		-96	6
- handels- en overige vorderingen		4	-33
- handelsschulden en overlopende passiva		35	46
<b>Totaal veranderingen in werkkapitaal</b>		<b>-57</b>	<b>19</b>
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		-20	-6
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>676</b>	<b>765</b>
Betaalde rente		-50	-37
Ontvangen rente		-	-
Ontvangen dividend deelnemingen		6	1
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-60	-65
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>572</b>	<b>664</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<u>30</u>		
Investerings in immateriële vaste activa	<u>4</u>	-1	-
Investerings in materiële vaste activa	<u>3</u>	-1.228	-1.014
Bijdrage investeringen van derden	<u>14</u>	142	149
Aankoop deelnemingen	<u>1</u>	-	-3
Verkoop deelnemingen	<u>22</u>	12	30
Verstrekke leningen	<u>6</u>	-8	-
Aflossing op verstrekte leningen	<u>13</u>	8	199
Betaalde waarborgsommen	<u>7</u>	-100	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-1.175</b>	<b>-639</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<u>30</u>		
Afgeleste EMTN		-400	-
Aangetrokken ECP-financiering	<u>13</u>	300	2
Aangetrokken langlopende leningen	<u>13</u>	498	599
Afgeleste langlopende leningen	<u>14</u>	-8	-48
Ontvangen(aflossing) waarborgsommen	<u>13</u>	-72	72
Afgeleste leaseverplichtingen	<u>19</u>	-25	-222
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	<u>12</u>	-8	-8
Betaald dividend		-101	-94
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>184</b>	<b>301</b>
<b>Nettokasstroom</b>		<b>-419</b>	<b>326</b>
Liquide middelen per 1 januari		624	298
Nettokasstroom		-419	326
<b>Liquide middelen per 31 december</b>		<b>205</b>	<b>624</b>

## Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

€ miljoen	Noot	Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen						Totaal
		Aandelen- kapitaal	Agioreserve	Achtergestelde eeuwig- durende obligatielening	Hedge- reserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	
<b>Per 1 januari 2021</b>		<b>684</b>	<b>671</b>	<b>495</b>	<b>-2</b>	<b>2.256</b>	<b>224</b>	<b>4.328</b>
Nettoresultaat 2021		-	-	-	-	-	242	242
<b>Totaalresultaat 2021</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>242</b>	<b>242</b>
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen		-	-	-	-	-6	-	-6
Dividend 2020		-	-	-	-	-	-94	-94
Bestemming resultaat 2020		-	-	-	-	130	-130	-
<b>Totaal mutaties</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>124</b>	<b>18</b>	<b>142</b>
<b>Per 31 december 2021</b>		<b>684</b>	<b>671</b>	<b>495</b>	<b>-2</b>	<b>2.380</b>	<b>242</b>	<b>4.470</b>
Nettoresultaat 2022		-	-	-	-	-	198	198
Resultaat interest rate swap		-	-	-	7	-	-	7
<b>Totaalresultaat 2022</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>198</b>	<b>205</b>
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	<a href="#">12</a>	-	-	-	-	-6	-	-6
Dividend 2021		-	-	-	-	-	-101	-101
Bestemming resultaat 2021		-	-	-	-	141	-141	-
Overige mutaties <sup>1</sup>		-	-	-	-	2	-	2
<b>Totaal mutaties</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>137</b>	<b>-44</b>	<b>100</b>
<b>Per 31 december 2022</b>		<b>684</b>	<b>671</b>	<b>495</b>	<b>5</b>	<b>2.517</b>	<b>198</b>	<b>4.570</b>

1 Dit betreft afrondingsverschillen.

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Waarderingsgrondslagen

Alliander N.V. is een naamloze vennootschap die statutair is gevestigd in Arnhem (Utrechtseweg 68, 6812 AH Arnhem).

Deze jaarrekening 2022 is op 6 maart 2023 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 19 april 2023. 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.

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 elektriciteit en gas een exclusieve verantwoordelijkheid van de netbeheerder. Qirion levert diensten op het gebied van aanleg en onderhoud van complexe energie-infrastructuren. Alliander AG verricht onder andere activiteiten op het gebied van netbeheer. Kenter B.V. houdt zich bezig met innovatieve oplossingen voor energiemeting en energimanagement. Alliander Telecom N.V., TRenT B.V., TRenT Infra B.V. en de joint operation CDMA Utilities B.V. zijn actief op het vlak van datacommunicatie voor de groep en derden. Met de in de afgelopen jaren opgerichte dochterondernemingen, waaronder Firan en ENTRNCE, initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het vlak van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening.

### Minderheidsbelangen van derden

Alliander kent een minderheidsbelang van derden in activiteiten van de groep. Dit betreft ultimo 2022 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., een belang van 5% van de gemeente Didam in Warmtenetwerk Didam 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 2022, 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 2022

De IASB en het IFRIC hebben nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van boekjaar 2022 van toepassing zijn op Alliander. Onderstaande aanpassingen in standaarden en interpretaties zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

- Aanpassing IFRS 3: 'Reference to the Conceptual Framework';
- Aanpassing IAS 16: 'Proceeds before Intended Use';
- Aanpassing IAS 37: 'Onerous Contracts - Cost of Fulfilling a Contract';
- 'Annual Improvements to IFRS Standards 2018 - 2020':
  - Aanpassing IFRS 1: 'Subsidiary as First-time Adopter';
  - Aanpassing IFRS 9: 'Fees in the '10 per cent' Test for Derecognition of Financial Liabilities';
  - Aanpassing IFRS 16: 'Illustrative Example 13' Lease Incentives.

Deze wijzigingen van standaarden en interpretaties hebben geen materiële impact op Alliander en/of zijn niet of zeer beperkt relevant voor Alliander en worden om die redenen 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 IAS 1 'Presentation of Financial Statements Classification of Liabilities as Current or Non-current';
- Aanpassing IAS 1 'Presentation of Financial Statements Non-current Liabilities with covenants';
- Aanpassing IAS 1 'Presentation of Financial Statements' en 'IFRS Practice Statement 2';
- Aanpassing IAS 8: 'Accounting policies, Changes in Accounting Estimates and Errors: Definition of Accounting Estimates';
- Aanpassing IAS 12: 'Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a single transaction';
- Aanpassing IFRS 16: 'Leases: Lease Liability in a Sale and leaseback'.

Deze gepubliceerde toekomstige wijzigingen van standaarden en interpretaties zijn niet of beperkt 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

### 2022

In 2022 is door Alliander AG de vennootschap InfraSignal GmbH opgericht. Hierbij zijn door middel van een juridische afsplitsing uit Alliander Stadtlicht GmbH de activiteiten op het gebied van aanleg en onderhoud van verkeerregelinstanties in Berlijn ondergebracht. Per 31 december 2022 zijn de aandelen van InfraSignal GmbH overgedragen aan de gemeente Berlijn. Voorts zijn in 2022 door Alliander N.V. twee vennootschappen opgericht, waarbij de warmtenetten in Almere en in Duiven/Westervoort vanuit Liander N.V. zijn overgedragen aan deze vennootschappen. Tegenover deze nieuwe vennootschappen staat de verkoop van Stam Heerhugowaard Holding B.V. Deze verkoop is op 10 januari 2022 geëffectueerd.

## 2021

In 2021 is Didam Warmtenetwerken B.V. opgericht, waarin Alliander een 95% belang heeft verkregen en de gemeente Didam 5%. In Didam zal een warmtenetwerk worden aangelegd. Voorts zijn op 31 december 2021 grootverbruikmeters en bijbehorende contracten verkregen tegen een koopprijs van € 3 miljoen. Deze aankoop is geëffectueerd middels een aandelenoverdracht van de aandelen van Ebatech B.V. Daartegenover staat de verkoop in 2021 van een 75% belang in 450connect GmbH tegen een bedrag van € 36 miljoen.

## 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 2022 is Alliander Digital Solutions B.V. als separate CGU toegevoegd aan de CGU's.

In 2021 is de opgerichte vennootschap Didam Netwerken B.V. als separate CGU (kastroom genererende eenheid) toegevoegd aan de bestaande CGU's. De in 2021 aangekochte vennootschap Ebatech B.V. is toegevoegd aan de CGU Kenter.

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/voortbetaalde 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, met uitzondering van gasactiva, 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. Voor gasactiva wordt met ingang van 1 januari 2022 de degressieve afschrijvingsmethode gehanteerd volgens de Variable Declining Balance methode. Zie voor meer informatie onder schattingswijzigingen 2022.

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.

### Schattingswijzigingen 2022

Met ingang van 1 januari 2022 wordt voor de gasactiva de degressieve afschrijvingsmethode gehanteerd volgens de Variable Declining Balance methode. Daarbij wordt een versnellingsfactor van 1,2 gehanteerd. De belangrijkste reden voor deze wijziging is een verwacht afnemend verbruik van onze gasactiva door toepassing van alternatieve energiebronnen. Er is gekozen voor de degressieve afschrijvingsmethode, aangezien deze methode beter past bij de verwachte toekomstige afname van het aantal gebruikers van het gasnet. De versnellingsfactor van 1,2 is gebaseerd op het verwachte tempo waarin het aantal gebruikers van het gasnet zal afnemen.

De inschatting van Alliander is voorts dat de afname in het aantal gebruikers van het gasnet niet zal leiden tot het op grote schaal buiten gebruik stellen van de gasactiva. Ondanks een afname in het aantal gebruikers van het gasnet, zal de hoofdinfrastructuur van het gasnet namelijk grotendeels operationeel blijven. Daarnaast wordt een blijvende relevantie verwacht voor natuurlijk gas en duurzame alternatieven zoals groen gas en waterstof. Dit betekent dat een eventuele verkorting van de gebruiksduur van de gasactiva op basis hiervan niet van toepassing is.

Vanaf 1 januari 2022 zal het amortisatiepatroon van de vooruitontvangen bijdragen voor de gasactiva eveneens worden aangepast naar de Variable Declining Balance methode, zodat de netto afschrijvingslasten (bruto afschrijvingen verminderd met de geamortiseerde bijdragen) van de gasactiva een degressief patroon volgen.

Als gevolg van de schattingswijziging zijn de bruto afschrijvingslasten van de gasactiva in 2022 € 23 miljoen hoger en de geamortiseerde bijdragen € 4 miljoen hoger. De netto afschrijvingslasten zijn daarmee € 19 miljoen hoger dan wanneer de lineaire afschrijvingsmethode gehandhaafd zou zijn.

### 2021

Met ingang van 1 januari 2021 zijn de afschrijvingstermijnen van traditionele meters verkort, waardoor deze beter aansluiten op de regulatorische afschrijvingstermijnen. De afschrijvingskosten zijn op grond van deze aanpassing in 2021 met € 0,3 miljoen gestegen.

Ten aanzien van de berekening van de voorziening van de incurante voorraden wordt niet meer primair gekeken naar de omloopsnelheid, maar naar de inzetbaarheid van de voorraden. Dit sluit beter aan met de huidige praktijk. De voorziening is op grond van deze aanpassing in 2021 met € 1 miljoen gedaald.

## 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 financieel actief.

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

- het financieel 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 financieel 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 financieel 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 financieel 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 financieel 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 bijzonderewaardeverminderingswinst 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 waarderingmethoden, zoals discounted cash flowmodellen 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, gas en groencertificaten voor de bij het transport van elektriciteit en gas 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 geclassificeerd 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 hoogstwaarschijnlijk 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.

## Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto realiseerbare waarde. Deze voorraden bestaan uit grond- en hulpstoffen, voorraden in bewerking en gereed product. De kostprijs van de voorraden wordt bepaald op basis van de FIFO-methode (first in, first out). De netto realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van de geschatte verkoopprijs onder normale bedrijfsomstandigheden, verminderd met de geschatte verkoopkosten. Ten aanzien van de berekening van de voorziening van de incurante voorraden wordt vanaf 2021 niet meer primair gekeken naar de omloopsnelheid, maar naar de inzetbaarheid van de voorraden. Dit sluit beter aan bij de huidige praktijk. De voorziening is op grond van deze aanpassing in 2021 met € 1 miljoen gedaald.

## 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

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.

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

## Handelsschulden en overige te betalen posten

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

## Opbrengstverantwoording

Een onderscheid wordt gemaakt naar netto-omzet en overige baten. Alle opbrengsten uit hoofde van contracten met klanten worden onder de netto-omzet verantwoord en alle overige opbrengsten onder overige baten. Opbrengsten worden gewaardeerd gebaseerd op de prestatieverplichtingen in het contract met de klant. Dit is exclusief ontvangen bedragen ten behoeve van derde partijen. De opbrengst wordt verantwoord op het moment dat de beschikingsmacht van een product of dienst wordt overgedragen.

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

### Netto-omzet

De netto omzet bestaat uit:

- geregleerde opbrengsten. Deze opbrengsten vloeien voort uit de transport- en aansluitdienst van elektriciteit en gas naar klanten en omvatten enerzijds vaste componenten, het zogenaamde capaciteitstarief en anderzijds de amortisatie van de als vooruitontvangen opbrengsten gepassiveerde klantbijdragen. Verder zijn onder de geregleerde opbrengsten de meetdiensten voor kleinverbruikers elektriciteit en gas opgenomen. Voor de levering van deze diensten in de consumentenmarkt worden voor de periode vanaf de jaarafrekening tot aan de balansdatum inschattingen gemaakt voor de nog te factureren omzet in deze periode;
- vrij domein opbrengsten zoals meetdiensten grootverbruik, de service-component van verhuurde installaties en onderhoud van complexe energie-infrastructuren.

## Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit de volgende posten:

- verhuuropbrengsten (de lease-component van verhuurde activa);
- amortisatie van gepassiveerde overheidssubsidies en investeringspremies; verwezen wordt naar de waarderingsgrondslagen inzake dit onderwerp;
- resultaat uit het afstoten van materiële vaste activa; dit betreft het saldo van de netto-opbrengst uit hoofde van verkopen en de boekwaarde van het afgestoten actief. Winsten en verliezen uit hoofde van de afstoting van activa worden gesaldeerd weergegeven.

## Kosten van inkoop en uitbesteed werk

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

## Geactiveerde productie voor eigen gebruik

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

## Financiële baten

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

## Financiële lasten

De financiële lasten bestaan uit de volgende posten:

- interestlasten: deze post omvat de interestlasten op de rentedragende verplichtingen berekend op basis van de effectieveinterestmethode. De rentedragende verplichtingen omvatten leningen, schulden uit hoofde van het (Euro) Medium Term Notesprogramma, 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 CBL's 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

In 2022 hebben geen bedrijfscombinaties plaatsgevonden.

Op 31 december 2021 heeft Kenter B.V. een koopovereenkomst ondertekend om per dezelfde datum 100% van de aandelen van Ingenieursbureau Ebatech B.V. (Ebatech) aan te kopen van Vattenfall Warmte N.V. De definitieve overnameprijs van Ebatech is vastgesteld op een reële waarde van € 3 miljoen.

## Noot 2 Gesegmenteerde informatie

Alliander onderscheidt over 2022 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 bijna 90% 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, 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. Bij de (nieuwe) activiteiten wordt er onder meer gericht geïnvesteerd in elektrische mobiliteit, duurzame gebiedsontwikkeling en duurzaam wonen. De stafdiensten en service-units bestaan onder meer uit Shared Services en IT die werkzaamheden uitvoeren ten behoeve van onder andere Liander. Deze activiteiten kunnen worden samengevoegd in één segment, omdat ze niet aan de kwantitatieve criteria voldoen om zelfstandig als segment te kwalificeren.

Met uitzondering van staf- en service-units vertonen de overige operationele segmenten vergelijkbare economische kenmerken naar de aard van de producten en diensten en de aard van de productieprocessen, te weten: levering, aanleg, beheer en onderhoud van energiegerelateerde producten en diensten. Andere economische kenmerken in de zin van cliënten en distributiekanaalen zijn gelet op de omvang van 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 periodiek 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, Telecom activiteiten en nieuwe activiteiten en de opbrengsten van netbeheeractiviteiten in Duitsland. De eliminaties zijn het gevolg van de interne dienstverlening van de stafdiensten en service-units (zoals IT en Shared Services). 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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>												
Externe opbrengsten	1.949	1.935	251	229	-	-	2.200	2.164	13	17	2.213	2.181
Interne opbrengsten	3	5	351	399	-354	-404	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.952</b>	<b>1.940</b>	<b>602</b>	<b>628</b>	<b>-354</b>	<b>-404</b>	<b>2.200</b>	<b>2.164</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>2.213</b>	<b>2.181</b>
<b>Bedrijfskosten</b>												
Kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen	783	673	79	108	-100	-158	762	623	-	-	762	623
Operationele kosten	659	764	501	483	-254	-246	906	1.001	-10	10	896	1.011
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	432	384	107	111	-	-	539	495	-	3	539	498
Geactiveerde productie	-199	-220	-95	-85	-	-	-294	-305	-	-	-294	-305
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	<b>1.675</b>	<b>1.601</b>	<b>592</b>	<b>617</b>	<b>-354</b>	<b>-404</b>	<b>1.913</b>	<b>1.814</b>	<b>-10</b>	<b>13</b>	<b>1.903</b>	<b>1.827</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>277</b>	<b>339</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>287</b>	<b>350</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>310</b>	<b>354</b>
Financiële baten	1	50	58	61	-58	-60	1	51	-	11	1	62
Financiële lasten	-58	-111	-54	-41	58	60	-54	-92	-	-15	-54	-107
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	4	2	-5	-3	-	-	-1	-1	4	6	3	5
Belastingen	-57	-69	-4	-9	-	-	-61	-78	-1	6	-62	-72
<b>Resultaat na belastingen uit voortgezette activiteiten</b>	<b>167</b>	<b>211</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>172</b>	<b>230</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>198</b>	<b>242</b>
Belang derden resultaat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na belasting</b>	<b>167</b>	<b>211</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>172</b>	<b>230</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>198</b>	<b>242</b>
<b>Gesegmenteerde activa en verplichtingen</b>												
Totaal activa	9.412	8.654	3.701	3.838	-2.420	-2.283	10.692	10.209	-	-	10.692	10.209
Niet-geconsolideerde deelnemingen	4	3	13	14	-	-	16	17	-	-	16	17
Niet-geconsolideerde joint ventures	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Verplichtingen (lang- en kortlopend)	6.824	6.158	3.800	3.463	-4.517	-3.891	6.106	5.730	-	-1	6.106	5.729
<b>Overige gesegmenteerde gegevens</b>												
Investeringen in materiële vaste activa	1.114	935	114	79	-	-	1.228	1.014	-	-	1.228	1.014
Aantal eigen medewerkers ultimo boekjaar	3.241	3.024	2.999	2.814	-	-	6.240	5.838	-	-	6.240	5.838

Het resultaat na belastingen in 2022 is evenals het resultaat na belastingen over 2021 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

## Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

De bijzondere bate van € 10 miljoen in de operationele kosten in 2022 bestaat uit de vrijval van twee voorzieningen. Dit betreft een voorziening van € 3 miljoen die getroffen was naar aanleiding van een geschil bij de verkoop van een deelneming in het verleden en een voorziening voor een verlieslatend contract bij een van de dochterondernemingen. De bijzondere last bij de operationele kosten in 2021 heeft betrekking op de gedeeltelijke verkoop van 450connect (€ 10 miljoen) en een vrijval op de voorziening voor een verlieslatende contract in Duitsland (€ -5 miljoen). Daarnaast waren er in 2021 € 5 miljoen kosten ten behoeve van organisatieaanpassingen.

De verkoop van ons belang in Stam heeft in 2022 een positief effect op de bedrijfsopbrengsten van € 13 miljoen. In 2021 gaat dit om de gedeeltelijke verkoop van van 450connect GmbH, dit laat een positief effect zien op de bedrijfsopbrengsten van € 17 miljoen.

De € 4 miljoen aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures betreft de uitkering van STAK, waar Alliander 100% van de certificaten houdt.

De post belastingen is een direct gevolg van de voornoemde bijzondere items.

## 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 2022	2.150	1.300	324	117	104	60	245
Netto-omzet 2021	2.120	1.268	340	113	99	59	241

De netto-omzet over 2022 bedraagt € 2.150 miljoen (2021: € 2.120 miljoen), de overige baten zijn € 63 miljoen (2021: € 61 miljoen).

Opgeteld bedragen de externe opbrengsten € 2.213 miljoen (2021: € 2.181 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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Nederland	2.163	2.108	9.033	8.445	317	320	9	7
Buitenland	50	73	58	55	-	-	7	10
<b>Totaal</b>	<b>2.213</b>	<b>2.181</b>	<b>9.091</b>	<b>8.500</b>	<b>317</b>	<b>320</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

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
<b>Stand per 1 januari 2021</b>					
Aanschafwaarde	216	11.793	2.035	305	14.349
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-82	-5.285	-1.024	-	-6.391
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>134</b>	<b>6.508</b>	<b>1.011</b>	<b>305</b>	<b>7.958</b>
<b>Mutaties 2021</b>					
Investeringen	-	623	77	314	1.014
Desinvesteringen	-2	-23	-12	-	-37
Afschrijvingen	-6	-283	-147	-	-436
Herrubriceringen en overige mutaties	4	84	65	-153	-
Nieuwe consolidaties	-	-	2	-	2
<b>Totaal</b>	<b>-4</b>	<b>401</b>	<b>-15</b>	<b>161</b>	<b>543</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>					
Aanschafwaarde	207	12.430	2.149	466	15.252
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-77	-5.521	-1.153	-	-6.752
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>130</b>	<b>6.909</b>	<b>996</b>	<b>466</b>	<b>8.501</b>
<b>Mutaties 2022</b>					
Investeringen	1	802	78	347	1.228
Desinvesteringen	-	-22	-22	-	-44
Afschrijvingen	-5	-315	-152	-	-472
Herrubriceringen en overige mutaties	-2	64	63	-129	-4
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-6	-	-112	-	-118
Nieuwe consolidaties	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-12</b>	<b>529</b>	<b>-145</b>	<b>218</b>	<b>590</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>					
Aanschafwaarde	177	13.227	2.080	684	16.168
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-59	-5.789	-1.229	-	-7.077
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>118</b>	<b>7.438</b>	<b>851</b>	<b>684</b>	<b>9.091</b>

### Investeringen

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 1.228 miljoen (2021: € 1.014 miljoen).

### Desinvesteringen

De desinvesteringen in 2022 en 2021 houden verband met buitengebruikstelling van bedrijfsgebouwen, netwerkactiva en overige vaste bedrijfsmiddelen.

### Nieuwe consolidaties

In 2022 zijn geen entiteiten in de consolidatie toegevoegd. In 2021 betrof dit Ebatech.

### Bijzondere waardeverminderingen

In 2022 en 2021 hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

### Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop

De herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop heeft betrekking op Kenter en op de locatie Spaklerweg te Amsterdam.



In 2021 had de herrubricering betrekking op de activa van Stam en is in dat jaar vanuit de Activa aangehouden voor verkoop het terrein van onze locatie in Leeuwarden geherrubriceerd naar de vaste activa. Voor een toelichting op de Activa aangehouden voor verkoop wordt verwezen naar [noot 33](#).

## CBL-transacties

In de periode 1998 tot en met 2000 zijn door dochterondernemingen van Alliander N.V. voor netwerken US CBL-transacties aangegaan. 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 wederpartij onder de headlease af te kopen en de transactie aldus te beëindigen. De baten uit de CBL's zijn verantwoord in het jaar van afsluiten van de desbetreffende transactie. In december 2021 zijn twee van de drie nog lopende CBL's vervroegd beëindigd. Als gevolg hiervan is geen enkel gas- of warmtenetwerk meer met een Amerikaanse lease belast. Uitsluitend het elektriciteitsnetwerk in het gebied Randmeren zit nog in een CBL-transactie, waarvan de overeengekomen looptijd begin 2025 eindigt. De totale netto boekwaarde bedraagt ultimo 2022 ongeveer € 340 miljoen (ultimo 2021: € 300 miljoen).

Met betrekking tot de resterende CBL-transactie bestaan contractuele voorwaardelijke en onvoorwaardelijke rechten en verplichtingen. In verband met de transactie staat in deposito bij meerdere financiële instellingen, dan wel is belegd in waardepapieren, ultimo 2022 een totaalbedrag van \$ 655 miljoen (2021: \$ 715 miljoen).

Aangezien geen beschikkingsmacht bestaat over 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.

Ultimo 2022 bedraagt het 'netto 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 de nog lopende transactie \$ 32 miljoen (2021: \$ 22 miljoen). Het strip risk wordt in hoge mate beïnvloed door de marktontwikkelingen.

In december 2021 zijn de sub-subleases aan Vattenfall Warmte van de aan Alliander N.V. toebehorende warmtenetwerken in Duiven-Westervoort en Almere-Stad van rechtswege afgelopen. Met Vattenfall is afgesproken de verhuur van de warmtenetten zoveel mogelijk op basis van de afspraken uit de beëindigde sub-subleases aan Vattenfall Warmte te continueren tot 1 december 2023. De totale boekwaarde van de verhuurde warmtenetwerken en bijbehorende meters bedraagt ultimo 2022 € 98 miljoen (2021: € 95 miljoen).

## Gebruiksrecht vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfs-middelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
Aanschafwaarde	15	93	108
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-8	-34	-42
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>66</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Investeringen	66	13	79
Desinvesteringen	-	-1	-1
Afschrijvingen	-5	-17	-22
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-1	-1	-2
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>-6</b>	<b>54</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
Aanschafwaarde	78	96	174
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-11	-43	-54
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>67</b>	<b>53</b>	<b>120</b>
<b>Mutaties 2022</b>			
Investeringen	2	9	11
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-7	-16	-23
Lease-aanpassingen	16	-	16
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-	-2	-2
<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>-9</b>	<b>2</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Aanschafwaarde	91	95	186
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-13	-51	-64
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>78</b>	<b>44</b>	<b>122</b>

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. De lease-aanpassingen hebben o.a. betrekking op uitbreidingen en indexeringen. De herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop betreft ultimo 2022 Kenter en ultimo 2021 Stam.

## Noot 4 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
Aanschafwaarde	495	47	542
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-11	-199
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>307</b>	<b>36</b>	<b>343</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Afschrijvingen	-3	-1	-4
Vervallen consolidaties	-	-19	-19
<b>Totaal</b>	<b>-3</b>	<b>-20</b>	<b>-23</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
Aanschafwaarde	495	28	523
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-191	-12	-203
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>304</b>	<b>16</b>	<b>320</b>
<b>Mutaties 2022</b>			
Investeringen	-	1	1
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-	-3	-3
Afschrijvingen	-	-1	-1
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Aanschafwaarde	495	26	521
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-191	-13	-204
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>304</b>	<b>13</b>	<b>317</b>

De herrubricering naar aangehouden voor verkoop betreft Kenter.

### Allocatie van goodwill naar segment

€ miljoen	2022	2021
Liander	286	286
Overig	18	18
<b>Totaal</b>	<b>304</b>	<b>304</b>

De post goodwill op de regel Liander heeft ultimo 2022 voor € 209 miljoen (2021: € 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 (2021: € 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 en TReNT.

Aan het eind van 2022 zijn testen op bijzondere waardeverminderingen (impairment testen) uitgevoerd op de waarde van de netwerken van Liander, de telecomnetwerken van TReNT en het warmtenetwerk in Hengelo, inclusief de bijbehorende waarde van de goodwill. Hierbij is de bedrijfswaarde als uitgangspunt genomen. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de meest recente businessplannen.

In het boekjaar 2022 hanteerde Liander een reële disconteringsvoet voor belastingen van 3,7% (2021: 4%). Deze waarde zal stijgen tot 6,8% in 2027. De belangrijkste uitgangspunten die in de 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 geregeerde 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 telecomnetwerken is een disconteringsvoet voor belastingen van 8,0% gehanteerd (2021: 7,1%). De uitkomst van de impairment test is dat tussen de berekende bedrijfswaarde en de boekwaarde, inclusief goodwill, een zodanige marge aanwezig is dat de gevoeligheid voor veranderingen in gehanteerde inschattingen en uitgangspunten beperkt is.

Voor de impairment test op de activa van Warmtenet Hengelo is gebruik gemaakt van een disconteringsvoet voor belasting van 8%. De uitkomst heeft niet geleid tot een (terugname van) impairment, noch tot een aanpassing van de voorziening voor verlieslatende contracten (€ 1 miljoen).

## Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>6</b>
<b>Mutaties</b>						
Overdracht van groepsmaatschappijen	-	-	-	3	-	3
Herwaardering belang	-	-	-	9	-	9
Investerings	-	-	2	3	2	3
Aandeel in resultaat	4	1	-	-3	4	-2
Dividend en overige mutaties	-4	-	-3	-2	-7	-2
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>10</b>	<b>-1</b>	<b>11</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>

De investeringen in beide jaren hebben betrekking op agiostortingen.

De overdracht groepsmaatschappijen in 2021 (€ 3 miljoen) heeft betrekking op de verkoop van 75% van de aandelen in 450connect. De herwaardering van het resterende belang (€ 9 miljoen) ten gunste van het resultaat niet -geconsolideerde deelnemingen heeft eveneens betrekking op 450connect.

## Aandeel in resultaten uit deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaalresultaat	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Aandeel in</b>						
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten	4	1	-	-3	4	-2
Winst of verlies uit beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	-
<b>Totaalresultaat</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-3</b>	<b>4</b>	<b>-2</b>

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2022 van € 26 miljoen (2021: € 26 miljoen). Hiervan is per 31 december 2022 € 17 miljoen opgenomen (2021: € 19 miljoen). Daarnaast bestaat per eind 2022 in dit kader een vordering van € 24 miljoen uit hoofde van rekening-courant faciliteiten (2021: verplichting van € 0,2 miljoen).

## Noot 6 Beleggingen in obligaties

€ miljoen	Beleggingen in obligaties
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>147</b>
<b>Mutaties 2021</b>	
Valuta-omrekeningsverschillen	9
Desinvesteringen	-156
<b>Totaal</b>	<b>-147</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>-</b>
<b>Mutaties 2022</b>	
Valuta-omrekeningsverschillen	-
Desinvesteringen	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>-</b>

De post beleggingen in obligaties ultimo 2022 is nihil (2021: nihil).

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

€ miljoen	Vorderingen, leningen en overig
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>66</b>
Effectief interestpercentage 2021	1%
<b>Mutaties 2021</b>	
Terugbetaalde leningen en interest	-3
Overige mutaties	1
Verstreckte leningen	2
<b>Totaal</b>	<b>-</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>66</b>
Effectief interestpercentage 2022	1%
<b>Mutaties 2022</b>	
Terugbetaalde leningen en interest	-9
Betaalde waarborgsommen	100
Overige mutaties	2
Verstreckte leningen	8
<b>Totaal</b>	<b>101</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>167</b>
<b>Langlopend deel overige financiële activa</b>	<b>39</b>
<b>Kortlopend deel overige financiële activa</b>	<b>128</b>

De boekwaarde van de overige financiële activa bestond aan het eind van 2022 uit onder andere een kortlopende vordering op Meridiam (€ 27 miljoen), een kortlopende vordering uit hoofde van betaalde waarborgsommen (€ 100 miljoen), een vordering op de gemeente Amsterdam inzake de locatie Spaklerweg (€ 7 miljoen) en een langlopende vordering op EDSN (€ 17 miljoen).

## Noot 8 Derivaten

€ miljoen	Vlottende activa		Vaste activa		Kortlopende verplichtingen		Langlopende verplichtingen	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Vreemde-valutacontracten	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In 2022 is vanuit het 'Euro Medium Term Notes Programma' een obligatie uitgegeven. Met behulp van een renteswap werd bewerkstelligd dat de vastrentende obligatielening werd gefixeerd op het moment van aankondiging van de lening. Gelijktijdig met de uitgifte van de obligatielening is de renteswap afgewikkeld met een positief resultaat, dat is verantwoord in de cashflow hedgereserve van het eigen vermogen.

Ultimo 2022 is de waarde nihil (2021: nihil).

## Noot 9 Voorraden

€ miljoen	2022	2021
Grond- en hulpstoffen	127	35
Gereed product	14	28
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>141</b>	<b>63</b>

De impairments op voorraden in 2022 zijn € 0,2 miljoen (2021: € 1 miljoen).

## Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

€ miljoen	2022	2021
Debiteuren, reguliere verkopen	60	76
Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren	-10	-8
Handelsvorderingen	50	68
Vennootschapsbelasting	20	17
Overige vorderingen	59	25
Overlopende activa	201	223
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>330</b>	<b>333</b>

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren € 10 miljoen (2021: € 8 miljoen). De last in de winst- en verliesrekening over 2022 inzake waardevermindering van debiteuren bedraagt € 3 miljoen (2021: € 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 € 30 miljoen (2021: € 8 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. Dit heeft met name betrekking op Reddyn.

## Noot 11 Liquide middelen

€ miljoen	2022	2021
Banktegoeden	55	44
Kasgeldleningen	150	580
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>205</b>	<b>624</b>

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van -3,44% tot 2,46% (2021: -1,03% tot -0,26%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2022 gelden in liquide middelen inbegrepen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft. Het betreft een geblokkeerde bankrekening van € 1 miljoen (2021: € 1 miljoen).

## Noot 12 Eigen vermogen

### Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2022 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2021: 136.794.964).

### Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 30 januari 2018 heeft Alliander een eeuwigdurende achtergestelde obligatielening van € 500 miljoen tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144% uitgegeven. 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.

### Hedgereserve

In overeenstemming met Alliander's risicomanagementbeleid heeft Alliander zowel in 2019 als in 2022 maatregelen genomen om de renterisico's, verbonden aan de voorgenomen EMTN-financiering van respectievelijk € 300 miljoen en € 500 miljoen, te mitigeren. Hiermee werd bereikt dat in de aanloop naar de obligatie-uitgifte het renterisico voor een groot deel werd gemitigeerd.

In 2019 zijn hiervoor 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. 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 hedgereserve zal vrijvallen in de winst-en-verliesrekening gedurende de looptijd van de EMTN (tot 24 juni 2032). De boekwaarde ultimo 2022 bedraagt na aftrek van

de latentie € 2 miljoen negatief (2021: € 2 miljoen).

In 2022 zijn een vijftal forward starting renteswaps afgesloten. Bij het aangaan van de financiering zijn de swaps afgekocht. Hierbij is, na aftrek van de belastinglatentie, een positief resultaat van € 7 miljoen behaald welke is verantwoord als hedgereserve in het eigen vermogen. Vrijval hiervan in de winst- en verliesrekening zal gedurende de looptijd van de lening (tot 8 september 2027) plaatsvinden. De totale hedgereserve bedraagt ultimo boekjaar € 5 miljoen positief.

## 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 Warmte N.V. Ultimo het verslagjaar bedraagt het eigen vermogen van Indigo B.V. € 2,5 miljoen. In 2016 heeft Alliander een 95% belang verworven in Warmtenet Hengelo B.V. Door deze vennootschap zal een warmtenet worden gerealiseerd waarvan fase 1 in 2017 in bedrijf is genomen. Het eigen vermogen van deze vennootschap bedraagt ultimo 2022 € 1,6 miljoen negatief. In 2017 heeft Alliander een 75% belang in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V. verworven. Ultimo 2022 bedraagt het eigen vermogen van deze vennootschap € 2,3 miljoen negatief. In 2021 is Warmtenetwerk Didam B.V. opgericht, waarin Alliander een 95% belang heeft verkregen. Ultimo 2021 bedraagt het eigen vermogen van deze vennootschap € 1,0 miljoen positief.

Conform de consolidatiegrondslagen van Alliander worden bovenstaand genoemde vennootschappen volledig meegeconsolideerd met daarnaast een verantwoording van een minderheidsbelang derden in het geconsolideerde eigen vermogen. Gezien de omvang van deze minderheidsbelangen heeft geen zichtbare verantwoording in de balans ultimo 2022 en 2021 plaatsgevonden.

## Noot 13 Rentedragende verplichtingen

De mutaties in nieuwe leningen, aflossingen en terugbetaalde waarborgsommen gedurende het jaar hebben geleid tot kasstromen; de overige mutaties hebben niet geleid tot kasstromen in het jaar.

De boekwaarde van de lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen is als volgt:

€ miljoen	2022	2021
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>3.111</b>	<b>2.487</b>
<b>Mutaties</b>		
Nieuwe leningen	797	599
Aflossingen	-410	-48
Valuta-omrekeningsverschillen	-	1
Terugbetaalde waarborgsommen	-72	72
<b>Totaal</b>	<b>315</b>	<b>624</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>3.426</b>	<b>3.111</b>

## Kort- en langlopende rentedragende verplichtingen

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Achtergestelde leningen	2,1%	2,2%	-	8	599	599
Onderhandse en groenleningen	1,1%	1,1%	126	1	310	436
Euro Medium Term Notes	1,5%	1,4%	-	400	2.090	1.592
Euro Commercial Paper	1,7%	0,0%	300	-	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	72	1	3
<b>Boekwaarde per 31 december</b>			<b>426</b>	<b>481</b>	<b>3.000</b>	<b>2.630</b>

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2022 € 426 miljoen (2021: € 481 miljoen), bestaan uit het kortlopende deel van de langlopende schulden (€ 126 miljoen) en uitgegeven commercial paper (€ 300 miljoen).

Op 9 september 2022 heeft Alliander voor een bedrag van € 500 miljoen aan groene obligaties uitgegeven. De obligaties hebben een looptijd van 5 jaar. De uitgifte vond plaats tegen een uitgifteprijs van 99,631% en een couponrente van 2,625%. De opbrengsten worden gebruikt om verdere investeringen in het elektriciteitsnet ten behoeve van de energie transitie mogelijk te maken. Voor het plaatsen van deze groene obligaties heeft Alliander in augustus 2022 haar [Green Finance Framework](#) vernieuwd.

Ultimo 2022 was voor een boekwaarde van € 2.090 miljoen (nominaal € 2.100 miljoen) onder het EMTN-programma uitgegeven. De onder het EMTN-programma uitgegeven obligaties zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Eind 2022 staat in het kader van het ECP-programma een bedrag open van € 300 miljoen (2021: nihil).

## Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2022	2021
Minder dan 1 jaar	426	481
Tussen 1 en 2 jaar	400	125
Tussen 2 en 3 jaar	9	400
Tussen 3 en 4 jaar	299	9
Tussen 4 en 5 jaar	497	299
Meer dan 5 jaar	1.795	1.797
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>3.426</b>	<b>3.111</b>

## Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten

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

€ miljoen	2022			2021		
	Bijdragen	Subsidies	Totaal	Bijdragen	Subsidies	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>1.894</b>	<b>12</b>	<b>1.906</b>	<b>1.824</b>	<b>13</b>	<b>1.837</b>
Ontvangen	142	-	142	149	-	149
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-83	-	-83	-76	-1	-77
Overig	-	-	-	-3	-	-3
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>1.953</b>	<b>12</b>	<b>1.965</b>	<b>1.894</b>	<b>12</b>	<b>1.906</b>

## Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
<b>Langetermijnpersoneelsbeloningen</b>						
Vergoedingen na uitdiensttreding	-	-	1	2	1	2
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	7	10	16	22	23	32
Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening	3	3	1	4	4	7
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>41</b>
<b>Kortetermijnpersoneelsbeloningen</b>						
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	25	25	-	-	25	25
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>53</b>	<b>66</b>

## Vergoedingen na uitdiensttreding

Naar aanleiding van de in 2008 opgetreden verslechtering van dekkingsgraad heeft het ABP in 2009 een herstelplan opgesteld. Jaarlijks voert het ABP aan het begin van het jaar een evaluatie uit van de voortgang van het herstel op basis van de gerealiseerde dekkingsgraad per eind van het voorgaande jaar. De beleidsdekkingsgraad kwam eind 2022 uit op 119%; de actuele dekkingsgraad op 110%, de pensioenpremie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen bedroeg in 2022 25,9% van het pensioengevend salaris. De premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen wordt 27,9% in 2023. De premie van het ABP arbeidsongeschiktheidspensioen (AOP) bedraagt in 2023 0,8%.



Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,5%. De in 2023 te betalen pensioenpremies voor de collectieve regelingen bedragen naar verwachting € 97 miljoen (waarvan naar verwachting € 68 miljoen voor rekening van Alliander zal zijn).

Naast de collectieve regelingen voor de pensioenregelingen in Nederland, kent Alliander een tweetal niet-materiële toegezegde pensioenregelingen bij dochterondernemingen in Duitsland. Deze regelingen worden conform de gewijzigde IAS 19 verwerkt. Dit betekent dat met ingang van 2013 actuariële resultaten en herwaarderingen direct worden verwerkt. Als gevolg van de beperkte bedragen is dit niet zichtbaar in de geconsolideerde jaarrekening. De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding bedroeg aan het eind van 2022 € 1 miljoen (2021: € 2 miljoen) en is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers	-	-	1	2	1	2
<b>Actuariële waarde per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

## Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Jubileumuitkeringen	1	1	10	13	11	14
Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit	5	7	5	8	10	15
Uitkeringen bij werkloosheid	1	2	1	1	2	3
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>32</b>

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

- Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof: deze voorziening dekt de verplichting om gedurende een periode van twee jaar de betrokken medewerker zijn salaris geheel of gedeeltelijk door te betalen;
- Uitkering bij invaliditeit: Alliander is eigenrisicodrager 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 eigenrisicodrager 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: de jubileumregeling dekt de jubileumuitkeringen bij het bereiken van het 25 en 40-jarig dienstverband. Daarnaast houden werknemers geboren vóór 1 januari 1963 het recht op een uitkering na 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 2022 is een bedrag van € 3 miljoen onttrokken aan de reorganisatievoorziening (2021: toegevoegd € 5 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2022 € 4 miljoen (2021: € 7 miljoen).

## Mutatieoverzicht langetermijnpersoneelsbeloningen

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

## Verloopoverzicht voorzieningen inzake personeelsbeloningen

€ miljoen	Vergoedingen na uitdiensttreding	Overige langetermijn- personeelsbeloningen	Ontslagvergoedingen/ reorganisatie- voorziening	Totaal
<b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 1 januari 2021</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>46</b>
<b>Mutaties 2021</b>				
Vrijval	-	-	-5	-5
Dotatie	-	7	9	16
Uitgekeerde bedragen	-	-8	-8	-16
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>
<b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2021</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>7</b>	<b>41</b>
<b>Mutaties 2022</b>				
Vrijval	-	-23	-	-23
Dotatie	-	19	3	22
Uitgekeerde bedragen	-	-6	-6	-12
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-10</b>	<b>-3</b>	<b>-13</b>
<b>Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2022</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>28</b>

## Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

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

	2022	2021
Sterftetabellen	Prognosetafel AG2020 / Startjaar = 2022	Prognosetafel AG2020 / Startjaar = 2021
Disconteringsvoet	2,85%-4,81%	0%-0,65%
Verwachte salarisstijging	4,0%	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 2022 € 25 miljoen (2021: € 26 miljoen). De afname van € 1 miljoen betreft met name de afname van de overige schulden aan personeel, niet rentedragend (€ -1 miljoen).

## Noot 16 Overige voorzieningen

€ miljoen	Overige voorzieningen
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>30</b>
<b>Mutaties 2021</b>	
Dotaties	8
Onttrekkingen	-1
Vrijval	-9
<b>Totaal</b>	<b>-2</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>28</b>
<b>Mutaties 2022</b>	
Dotaties	-
Onttrekkingen	-1
Vrijval	-10
Vervallen consolidaties	-4
<b>Totaal</b>	<b>-15</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>13</b>

De overige voorzieningen ultimo 2022 bedragen € 13 miljoen (2021: € 28 miljoen). De vrijval van € 10 miljoen ziet toe op de vrijval van een voorziening voor een verlieslatend contract in een van de dochtermaatschappijen en op de vrijval van een voorziening die in het verleden getroffen is bij de verkoop van een dochteronderneming.

## Noot 17 Latente belastingen

De post latente belastingvorderingen is als volgt opgebouwd:

### Latente belastingvorderingen

€ miljoen	2022	2021
Verschil in waardering materiële vaste activa	140	148
Overig	1	1
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>141</b>	<b>149</b>

Deze post van € 141 miljoen bestaat uit de waardering van de tijdelijke verschillen in boekhoudkundige en fiscale waardering van de materiële vaste activa en overige balansposten, waaronder beleggingen en voorzieningen.

De post latente belastingvorderingen inzake materiële vaste activa van € 140 miljoen (2021: € 148 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. 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.

Het overige gedeelte van de latente belastingvordering van € 1 miljoen bestaat uit de verschillen in de commerciële en fiscale waardering van voorzieningen en overige effecten en beleggingen.

Ultimo 2022 bestaat er een totale niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 20 miljoen (ultimo 2021 € 19 miljoen). Deze bestaat uit:

- Fiscaal compensabele verliezen van onze activiteiten in Duitsland: € 18 miljoen (2021: € 17 miljoen), welke als gevolg van de verwachte resultaatontwikkelingen bij de Duitse entiteiten op middellange termijn niet zijn gewaardeerd;
- Een bedrag ad € 3 miljoen (2021: € 2 miljoen) die betrekking heeft op een in 2018 verworven Nederlandse dochtermaatschappij.

### Brutomutatie in de latente belastingvorderingen

€ miljoen	Materiële vaste activa	Overig	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>155</b>	<b>3</b>	<b>158</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Realisatie tijdelijke verschillen	-12	-2	-14
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	5	-	5
<b>Totaal</b>	<b>-7</b>	<b>-2</b>	<b>-9</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>148</b>	<b>1</b>	<b>149</b>
<b>Mutaties 2022</b>			
Realisatie tijdelijke verschillen	-7	-	-7
Herrubricering activa aangehouden voor de verkoop	-1	-	-1
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-8</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>140</b>	<b>1</b>	<b>141</b>

De afname in 2022 van de latente belastingvordering met € 8 miljoen bestaat uit een realisatie van tijdelijke verschillen. De realisatie van tijdelijke verschillen die is opgenomen in de winsten-verliesrekening, bedraagt een last van € 3 miljoen. De mutatie in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord bedraagt € 3 miljoen. Een bedrag van € 1 miljoen heeft betrekking op de herrubricering naar aangehouden voor verkoop. De post overige mutaties bedraagt € 1 miljoen.

## Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

€ miljoen	2022	2021
Handelsschulden	107	90
Vooruitfacturaties op onderhanden werk	1	6
Overige schulden	47	56
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>155</b>	<b>152</b>

In de overige schulden is inbegrepen een schuld aan een minderheidsdeelneming van € 19 miljoen (2021: € 23 miljoen).

### Overlopende passiva

De overlopende passiva bedragen ultimo 2022: € 322 miljoen (2021: € 252 miljoen) en bestaan onder andere uit anticipaties inzake inkoop netverliezen en transport (2022: € 152 miljoen, 2021: € 50 miljoen), nog te ontvangen facturen voor onder meer uitbesteed werk (2022: € 166 miljoen, 2021: € 105 miljoen) en nog te betalen precariobelasting (2022: € 4 miljoen, 2021: € 70 miljoen).

### Belastingverplichtingen

Belastingverplichtingen van € 49 miljoen (2021: € 92 miljoen) bestaan onder andere uit te betalen loonbelastingen en btw.

## Noot 19 Leases

### Vorderingen uit hoofde van financiële leases

De vorderingen uit hoofde van financiële leases zijn ultimo 2022 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	2	1	3
Onverdiende financieringsbaten	-	-1	-	-1
<b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	2	-	2
Onverdiende financieringsbaten	-	-	-	-
<b>Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>

De vordering uit hoofde van financiële leases betreft de verhuur van transformatoren en batterijen.

### 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	2022	2021
Binnen 1 jaar	24	25
Tussen 1 en 2 jaar	14	25
Tussen 2 en 3 jaar	14	25
Tussen 3 en 4 jaar	14	21
Tussen 4 en 5 jaar	13	16
Meer dan 5 jaar	93	76
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>172</b>	<b>188</b>

De operationele leases hebben ultimo 2022 betrekking op de verhuur van transformatoren, gebouwen en de verhuur 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
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Toekomstige leasebetalingen van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	22	49	58	129
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-1	-3	-2	-6
<b>Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>56</b>	<b>123</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Toekomstige leasebetalingen van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	21	48	57	126
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-	-1	-2	-3
<b>Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>123</b>

Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van leases inzake gebouwen, ruimtes, telecommunicatieverbindingen en bedrijfsauto's.

Naast bovenstaande leaseverplichtingen zijn er ultimo 2022 nog niet aangevangen leaseverplichtingen voor een niet verdisconteerd bedrag van € 9 miljoen waaraan Alliander zich heeft verbonden. Dit betreft met name leaseauto's. Ultimo 2021 was dit bedrag € 5 miljoen.

## 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](#).

### Investerings- en overige inkoopverplichtingen

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

€ miljoen	2022	2021
Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa	851	597
Overige inkoopverplichtingen	902	398
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>1.753</b>	<b>995</b>

In 2022 zijn tevens opgenomen de afgesloten contracten met afname of omzetgaranties.

### 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.

Aan het eind van 2022 had Alliander voor een bedrag van € 18 miljoen (2021: € 30 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven, waaronder parent company guarantees van € 5,0 miljoen (2021: € 5,0 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,3 miljoen (2021: € 0,9 miljoen) aan bankgaranties afgegeven.

In 2020 is een overeenkomst getekend, waarbij het resterende deel van de Spaklerweg wordt verkocht voor € 13 miljoen aan de gemeente Amsterdam (betalingen: 2023 € 6 miljoen en 2028 € 7 miljoen). De levering zal onder voorwaarden plaatsvinden in 2023 en tot die tijd heeft Alliander het erfpacht. De levering in 2023 zal naar verwachting tot een boekwinst 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 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	2022	2021
Transport- en aansluitdienst elektriciteit	1.300	1.268
Transport- en aansluitdienst gas	442	453
Meetdiensten	196	188
Overige omzet	212	211
<b>Totaal</b>	<b>2.150</b>	<b>2.120</b>

De netto-omzet over 2022 is ten opzichte van 2021 gestegen met € 30 miljoen naar € 2.150 miljoen, met name door de stijging van € 33 miljoen van de gereguleerde omzet elektriciteit. De omzet kleinverbruik is € 14 miljoen hoger dan in 2021 door zowel een groter aantal aansluitingen als door hogere tarieven. Bij de grootverbruikers zorgen met name de hogere getransporteerde volumes voor een omzetsijging van in totaal € 15 miljoen. De resterende stijging van € 3 miljoen wordt verklaard door de hogere amortisatie van investeringsbijdragen.

De gereguleerde omzet Gas is € 11 miljoen lager door zowel de lagere tarieven als de lagere aantallen kleinverbruikers. De omzet uit meetdiensten stijgt met € 8 miljoen als gevolg van zowel het grotere aantal aansluitingen als de hogere tarieven. De omzet overige producten bedraagt € 212 miljoen en ligt daarmee in lijn met de omzet in 2021.

## Noot 22 Overige baten

€ miljoen	2022	2021
Amortisatie subsidie	-	1
Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten	36	34
Leasebaten uit operationele leases	27	26
<b>Totaal</b>	<b>63</b>	<b>61</b>

De overige baten zijn in het boekjaar 2022 uitgekomen op € 63 miljoen (2021: € 61 miljoen). In de overige baten is zowel in 2022 als in 2021 een bate verantwoord als gevolg van de (gedeeltelijke) verkoop van een dochteronderneming.

### Verkoop Stam

In januari 2022 hebben wij dochteronderneming Stam verkocht hetgeen heeft geresulteerd in een positief verkoopresultaat van € 13 miljoen welke is verantwoord als overige bate.

### Verkoop 450connect

Op 31 maart 2021 heeft Alliander AG 58,23% van de aandelen in haar dochteronderneming 450connect GmbH verkocht aan een aantal Duitse energiebedrijven voor een totaalbedrag van € 28 miljoen. In juli 2021 is additioneel nog 16,77% van de aandelen verkocht aan dezelfde partijen tegen € 8 miljoen, waarmee de verkoop van 75% van de aandelen is gerealiseerd.

Deze Duitse bedrijven bedienen meer dan de helft van de Duitse energiemarkt. Met deze gedeeltelijke verkoop is in maart 2021 gelijktijdig de licentie voor het 450MHz netwerk verkregen met een looptijd tot 2040.

Het transactieresultaat is als volgt (€ miljoen):

**Verkoop van 75% van de aandelen van 450connect GmbH (€ miljoen):**

Reële waarde van de verkoop van 75%	36
Reële waarde van het resterende belang van 25%	12
	<b>48</b>

**Af: Netto activa, goodwill en earn out**

Netto activa	25
Goodwill	3
Additionele earn out	10
	<b>38</b>

<b>Resultaat</b>	<b>10</b>
------------------	-----------

**Toelichting resterend belang (€ miljoen)**

Reële waarde van het resterende belang van 25%	12
25% van de waarde van de netto activa, goodwill en additionele earn out	10

<b>Aandeel in het resultaat</b>	<b>2</b>
---------------------------------	----------

## Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

€ miljoen	2022	2021
Netverliezen	252	103
Kosten transportcapaciteit en -beperkingen	291	267
Facturatie en inning	31	29
Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig	188	224
<b>Totaal</b>	<b>762</b>	<b>623</b>

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 139 miljoen gestegen ten opzichte van 2021 en bedragen € 762 miljoen. De kosten voor netverliezen zijn € 149 miljoen hoger als gevolg van de hoge energieprijzen waarvoor elektriciteit en gas ingekocht wordt. De kosten voor transportcapaciteit zijn € 24 miljoen gestegen als gevolg van de hogere tarieven van TenneT. De kosten voor inhuur van aannemers en materiaalverbruik zijn € 36 miljoen lager doordat wij minder werkzaamheden hebben uitbesteed ten opzichte van voorgaand jaar.

## Noot 24 Personeelskosten

€ miljoen	2022	2021
Salarissen	420	409
Sociale lasten	51	50
Pensioenlasten:		
- afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	62	60
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	3	5
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-4	7
Overige personeelskosten	21	18
Extern personeel	157	129
<b>Totaal</b>	<b>710</b>	<b>678</b>

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 langetermijnpersoneelsbeloningen	Totaal
<b>2021</b>				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	60	-	-	60
Dotatie voorziening	-	10	7	17
Vrijval voorziening	-	-5	-	-5
<b>Totaal 2021</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>72</b>
<b>2022</b>				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	62	-	-	62
Dotatie voorziening	-	3	19	22
Vrijval voorziening	-	-	-23	-23
<b>Totaal 2022</b>	<b>62</b>	<b>3</b>	<b>-4</b>	<b>61</b>

Een toelichting op de reorganisatiekosten is opgenomen onder [noot 15](#) voorzieningen personeelsbeloningen. Voor de nadere toelichting op de overige langetermijnpersoneelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting opgenomen onder [noot 15](#). De externe personeelskosten bedragen € 157 miljoen (2021: € 129 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), was: 6.214.

## Medewerkers in dienst (fte)

	2022	2021
<b>Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten</b>		
- gemiddeld voor het jaar	6.102	5.936
- per 31 december	6.214	5.991
- aantal medewerkers buiten Nederland	150	144

## 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 niet van toepassing op Alliander, maar wel op de netbeheerder Liander N.V. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van (gewezen) topfunctionarissen. In het jaarbericht van de netbeheerder, dat in het tweede kwartaal van 2023 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten.

## 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). Het Remuneratierapport is opgenomen in het hoofdstuk [Corporate governance](#) van ons jaarverslag 2022. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld. De beloning van de Raad van Bestuur bedroeg in 2022 € 1,15 miljoen (2021: € 1,10 miljoen). De beloning van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2022 € 0,12 miljoen (2021: € 0,11 miljoen).

## Overzicht totaal bruto inkomen ten laste van het boekjaar

€ duizend	2022	Vast salaris	2021
M.J. Otto		248	230
W.Th. Bien		245	236
M.I. Visser		245	237
F.D. Schut		243	235
<b>Totaal</b>		<b>981</b>	<b>938</b>



Het vaste salaris betreft de werkelijke uitbetaling per jaar, zonder reserveringen voor andere beloningsvormen.

## Overzicht pensioenpremies

€ duizend	2022	2021
M.J. Otto	26	26
W.Th. Bien	26	26
M.I. Visser	26	26
F.D. Schut	26	26
<b>Totaal</b>	<b>104</b>	<b>104</b>

## Sociale lasten en overige beloningselementen

€ duizend	2022	2021
M.J. Otto	15	15
W.Th. Bien	15	14
M.I. Visser	16	15
F.D. Schut	15	15
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>59</b>

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 het individuele keuze budget en een door de onderneming ter beschikking gestelde auto.

## Beloning Raad van Commissarissen

€ duizend	2022	2021
A. Jorritsma-Lebbink, voorzitter	32,4	31,4
B. Roetert	21,6	20,9
T. Menssen	21,6	20,9
F. Eulderink	21,6	20,9
G.R. Penning <sup>1</sup>	21,6	19,1
<b>Totaal</b>	<b>118,8</b>	<b>113,2</b>

1 Met ingang van 1 februari 2021 benoemd.

## Noot 25 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2022	2021
Dotaties/vrijval voorzieningen	-5	2
Huisvesting en transport	22	16
Huren, leasen en pachten	21	18
Stafdiensten en ICT	79	77
Precario en overige belastingen	5	160
Overig	64	60
<b>Totaal</b>	<b>186</b>	<b>333</b>

De overige bedrijfskosten bedragen in 2022 € 186 miljoen en zijn daarmee € 147 miljoen lager dan in 2021 (€ 333 miljoen). Deze lagere kosten komen doordat gemeenten met ingang van 2022 geen precarioheffing meer in rekening mogen brengen. Dit leidt tot € 155 miljoen lagere kosten ten opzichte van 2021.

Onder de huren, leasen en pachten is in 2022 een bedrag voor leases van korte duur opgenomen van € 2 miljoen en voor leases van lage waarde van € 0,2 miljoen. Deze bedragen zijn gelijk aan 2021. Het restant van de kosten betreft de servicekosten gerelateerd aan leasecontracten.

## Accountantskosten

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

€ miljoen	2022	2021
<b>Aard van de werkzaamheden</b>		
Onderzoek van jaarrekening en jaarverslag	0,8	0,8
Andere assurancewerkzaamheden	0,2	0,2
<b>Totaal</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening(en) over het boekjaar 2021 en 2022.

## Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

Onder de desinvesteringen zijn begrepen de versnelde afschrijvingen van buiten gebruik gestelde activa.

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Netwerken	Gebruiksrecht vaste activa	Overig	Totaal
<b>2022</b>					
Afschrijvingen	5	315	23	152	495
Desinvesteringen	-	22	-	22	44
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-
<b>Totaal 2022</b>	<b>5</b>	<b>337</b>	<b>23</b>	<b>174</b>	<b>539</b>
<b>2021</b>					
Afschrijvingen	6	283	21	151	461
Desinvesteringen	2	23	-	12	37
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-
<b>Totaal 2021</b>	<b>8</b>	<b>306</b>	<b>21</b>	<b>163</b>	<b>498</b>

## Noot 27 Financiële baten

€ miljoen	2022	2021
Overige financiële baten	1	51
Valuta-omrekeningsverschillen	-	11
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>62</b>

De daling van de financiële baten in 2022 wordt met name veroorzaakt door de boekwinst op de verkoop van de aan de CBL gerelateerde beleggingen als gevolg van de vroegtijdige beëindiging van een tweetal CBL's in 2021.

## Noot 28 Financiële lasten

€ miljoen	2022	2021
Leningen van derden	-51	-40
Valuta-omrekeningsverschillen	-	-11
Overige financiële lasten	-3	-56
<b>Totaal</b>	<b>-54</b>	<b>-107</b>

De daling van de financiële lasten in 2022 wordt met name veroorzaakt door het boekverlies op de aflossing van de leaseverplichtingen gerelateerd aan een tweetal vroegtijdige beëindigde CBL's in 2021. Daarnaast zijn de financiële lasten op langlopende leningen hoger in 2022 door de uitgifte van een converteerbare achtergestelde lening ultimo 2021.

## Noot 29 Belastingen

€ miljoen	2022	2021
Belastinglast	-59	-63
Mutatie latente belastingen	-3	-9
<b>Totaal</b>	<b>-62</b>	<b>-72</b>

De belastinglast in het boekjaar 2022 bedraagt € 59 miljoen. De mutatie latente belastingen bedraagt € 3 miljoen.

De vennootschapsbelastinglast zoals verantwoord is in de jaarrekening van de fiscale eenheid Alliander N.V. bedraagt € 55,5 miljoen. Dit is het saldo van de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat 2022 van € 56 miljoen, de vennootschapsbelasting over voorgaande jaren van € 1,5 miljoen en de vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord minus € 2 miljoen.

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

### Reconciliatie effectieve belastingdruk

%	2022	2021
<b>Belastingtarief in Nederland</b>	<b>25,8</b>	<b>25,0</b>
Effect van:		
Deelnemingsvrijstelling	-1,5	-
Wijziging tarief vennootschapsbelasting	-	-1,5
Niet gewaardeerde verliezen	-0,5	-0,3
Overige permanente verschillen	0,5	-
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>24,3</b>	<b>23,2</b>

De effectieve belastingdruk betreft de belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen exclusief het resultaat na belastingen uit deelnemingen en joint ventures. De effectieve belastingdruk in 2022 bedraagt 24,3% (2021: 23,2%). Ten opzichte van de nominale belastingdruk van 25,8% wordt het verschil met name veroorzaakt door het effect van de deelnemingsvrijstelling (neerwaarts effect 1,5%).

## Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

### Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2022 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 572 miljoen (2021: € 664 miljoen). De daling van € 92 miljoen ten opzichte van 2021 wordt voornamelijk veroorzaakt door de mutatie in het werkkapitaal, vooral door het aanhouden van hogere voorraden t.b.v. het tijdig kunnen realiseren van projecten. Daarnaast is het netto resultaat in 2022 bijna € 44 miljoen lager dan in 2021.

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2022 minus € 1.175 miljoen ten opzichte van minus € 639 miljoen in 2021.

Dit wordt voor € 221 miljoen veroorzaakt door hogere investeringen en lagere investeringsbijdragen. Daarnaast zijn in 2022 waarborgsommen inzake de kosten van netverliezen gestort voor € 100 miljoen en heeft in 2021 de aflossing van obligaties (€ 198 miljoen) plaatsgevonden als gevolg van de vroegtijdige beëindiging van twee CBL-transacties.

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2022 bedraagt € 184 miljoen (2021: € 301 miljoen). In 2022 heeft de uitgegeven green bond geleid tot een inkomende kasstroom van € 498 miljoen. Daarnaast is ECP aangetrokken voor een bedrag van € 300 miljoen. Hiertegenover staan als grootste posten de contractuele aflossing van obligaties onder het EMTN-programma (€ 400 miljoen), de dividenduitkering van € 101 miljoen en aflossingen op eerder ontvangen waarborgsommen voor € 72 miljoen.

In 2021 heeft de uitgegeven achtergestelde lening geleid tot een inkomende kasstroom van € 599 miljoen. Ook was in 2021 sprake van een inkomende kasstroom als gevolg van ontvangen waarborgsommen van € 72 miljoen. Daartegenover stonden de leasebetalingen (€ 206 miljoen) als gevolg van de vroegtijdige beëindiging van twee CBL's, aflossingsverplichtingen (€ 48 miljoen) en het uitgekeerde dividend (€ 94 miljoen).

## Noot 31 Vergunningen

Liander N.V. 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 Liander N.V. zichzelf aangewezen als netbeheerder van zijn elektriciteits- en gasnetten. De aanwijzing geldt voor een periode van 10 jaar (expiratedatum: 10 december 2030). Liander voert de taken uit overeenkomstig de E-wet 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 2022 gehouden door 73 aandeelhouders, geen van allen verbonden partijen. Voor een volledig overzicht van onze aandeelhouders verwijzen wij naar <https://www.alliander.com/nl/over-alliander/corporate-governance/aandeelhouders/>.

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	2022	2021
<b>Verkoop van goederen en diensten aan:</b>		
Deelnemingen	-	1
Joint ventures	118	109
<b>Totaal</b>	<b>118</b>	<b>110</b>
<b>Inkoop van goederen en diensten van:</b>		
Deelnemingen	34	28
Joint ventures	199	185
<b>Totaal</b>	<b>233</b>	<b>213</b>

De transacties met de provincie Gelderland worden niet in het overzicht weergegeven als gevolg van de vrijstelling die daarvoor van toepassing is voor verbonden partijen die overheid zijn (IAS 24, alinea 25). In het kader van de uitgifte van de converteerbare aandeelhouderslening heeft er een transactie plaats gevonden met de provincie Gelderland. 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 2022 heeft Alliander een vordering van € 17 miljoen (2021: € 19 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen, een vordering van € 24 miljoen (2021: € 0,2 miljoen) uit hoofde van rekening-courant faciliteiten met verbonden partijen en een langlopende rentedragende verplichting van € 270 miljoen (2021: € 270 miljoen) in verband met de uitgifte van de converteerbare aandeelhouderslening in 2021.

## Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

### 2022

De posten activa aangehouden voor verkoop alsmede de verplichtingen aangehouden voor verkoop ultimo 2022 hebben volledig betrekking op de activa en verplichtingen van Kenter B.V. en de locatie Spaklerweg te Amsterdam.

€ miljoen	Activa aangehouden voor verkoop	Verplichtingen aangehouden voor verkoop
Kenter	155	16
Spaklerweg	7	
<b>Totaal</b>	<b>162</b>	<b>16</b>

Voor Kenter zal worden gezocht naar een nieuwe eigenaar. In 2023 verwacht Alliander het verkoopproces af te ronden en de koper voor te kunnen stellen. Met betrekking tot de locatie Spaklerweg is het de verwachting dat in de loop van 2023 overdracht zal plaatsvinden aan de gemeente Amsterdam, een gevolg van de verkoopovereenkomst uit 2014.

### 2021

De post activa aangehouden voor verkoop alsmede de verplichtingen aangehouden voor verkoop ultimo 2021 heeft volledig betrekking op de activa en verplichtingen van Stam. Op 10 januari 2022 is deze overdracht geëffectueerd. Voorts is in 2021 de grond (€ 2 miljoen) van één van onze locaties vanuit de activa aangehouden voor verkoop geherrubriceerd naar de materiele vaste activa. Dit vanwege het feit dat naar verwachting de verkoop pas in 2023 gerealiseerd zal worden.

In zowel 2022 als 2021 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 energiegocommodities, waaronder maar niet uitsluitend: elektriciteit, gas 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. Er zijn ultimo 2022 geen balansposities in vreemde valuta, die leiden tot valutarisico's.

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.

## Valutakoersen

De volgende belangrijke wisselkoersen zijn van toepassing per balansdatum:

	2022	2021
USD	1,071	1,139

## Interestrisko

### Algemeen

Alliander heeft ultimo 2022 en 2021 geen renteswaps meer uitstaan.

## Vervaldatum of eerdere contractuele renteherzieningsdatum

€ miljoen	Effectief rente- percentage	Variabel/ vastrentend	Boekwaarden			
			Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
<b>Per 31 december 2022</b>						
<b>Activa</b>						
Leningen en vorderingen	0,9%		145	1	22	168
Liquide middelen	-3,44% - 2,46%	Variabel	205	-	-	205
<b>Totaal activa</b>			<b>350</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>373</b>
<b>Opgenomen leningen</b>						
Achtergestelde leningen	2,1%	Vast	-	-	-599	-599
Onderhandse en groenleningen	1,1%	Vast	-126	-11	-300	-437
Euro Medium Term Notes	1,5%	Vast	-	-1.196	-894	-2.090
Euro Commercial Paper	1,7%	Vast	-300	-	-	-300
Overig		Variabel	-	-	-4	-4
Leaseverplichtingen	0,0% - 3,1%	Vast	-21	-46	-56	-123
<b>Totaal verplichtingen</b>			<b>-447</b>	<b>-1.253</b>	<b>-1.853</b>	<b>-3.553</b>
<b>Per 31 december 2021</b>						
<b>Activa</b>						
Beleggingen in obligaties	0,0%	Vast / variabel	-	-	-	-
Leningen, vorderingen en overige financiële activa	1,0%		26	28	7	61
Liquide middelen	-1,03% - 0,26%	Variabel	624	-	-	624
<b>Totaal activa</b>			<b>650</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>685</b>
<b>Opgenomen leningen</b>						
Achtergestelde leningen	2,2%	Vast	-8	-	-599	-607
Onderhandse en groenleningen	1,1%	Vast	-1	-135	-301	-437
Euro Medium Term Notes	1,4%	Vast	-400	-698	-894	-1.992
Euro Commercial Paper		Vast	-	-	-	-
Overig		Variabel	-72	-	-3	-75
Leaseverplichtingen	0,0% - 2,5%	Vast	-21	-47	-55	-123
<b>Totaal verplichtingen</b>			<b>-502</b>	<b>-880</b>	<b>-1.852</b>	<b>-3.234</b>

### Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot reële waarde voor vastrentende activa en verplichtingen

Alliander heeft geen vastrentende financiële activa en verplichtingen die tegen reële waarde via het resultaat worden verwerkt.

### Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot kasstromen voor variabel rentende activa en verplichtingen

Alliander heeft geen variabel rentende financiële activa en verplichtingen die tegen reële waarde via het resultaat worden verwerkt.

## Afdekkingstransacties

### Reële waarde afdekking

Om risico's op schommelingen in de reële waarde van financiële activa en/of verplichtingen, alsmede vaststaande toezeggingen geheel of ten dele af te dekken, heeft Alliander in 2022 en 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.

Liquideitsoverschotten 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 CBL-contracten behoeven individuele goedkeuring van de Raad van Bestuur. Deze beleggingen zijn gedaan voor lange looptijden en beogen voldoende rendement te genereren om aan de toekomstige leaseverplichtingen te voldoen. De portefeuille van beleggingen waarover Alliander kredietrisico loopt bestaat met name uit deposito's en waardepapieren. Het kredietrisico wordt beheerst door middel van een gevestigd kredietbeleid, regelmatige monitoring van kredietposities en het toepassen van risicobeperkende instrumenten.

## Kredietkwaliteit

### Treasury

De kredietkwaliteit van de financiële instellingen waar Alliander een vordering op heeft wordt gemonitord met behulp van kredietanalyses op naam, CDS niveau en credit ratings. Het grootste deel van de liquide middelen staat uit of is belegd bij partijen met een credit rating in de categorie A of hoger. Hiervan staat 73% (2021: 93%) 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 CBL-transacties bedraagt \$ 655 miljoen (2021: \$ 715 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	2022	2021
Niet vervallen	28	37
0-30 dagen	16	22
31-90 dagen	6	8
91-360 dagen	5	6
> 360 dagen	7	5
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>62</b>	<b>78</b>

Het grootste deel van de voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op basis van een staffel die is gebaseerd op ervaringscijfers. Het overige gedeelte wordt gevormd op basis van beoordeling van individuele debiteuren. De reële waarde van de verkregen zekerheden die gerelateerd zijn aan reeds vervallen en afgeboekte debiteuren is per ultimo 2022 en 2021 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	2022	2021
Boekwaarde per 1 januari	8	10
Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren)	-2	-7
Vrijval van / dotatie aan voorziening via het resultaat	4	5
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10</b>	<b>8</b>



## Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Alliander niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan zijn verplichtingen te voldoen. Hiertoe beoordeelt Alliander regelmatig de verwachte kasstromen over een periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, betalingen van interest en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Alliander. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien. Bij de planning van de liquiditeits- en vermogensbehoefte wordt uitgegaan van een horizon van minimaal vier jaar. Eind 2022 heeft Alliander een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 900 miljoen (tot 10 november 2027). Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Naast de kredietfaciliteit, waarop ultimo 2022 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1,5 miljard waaronder per ultimo boekjaar een bedrag uitstaat van € 300 miljoen (2021: nihil) en een EMTN-programma van € 5 miljard (voorheen € 3 miljard, sinds 15 juli 2022 verhoogd) waaronder per 31 december 2022 een bedrag van € 2,1 miljard uitstaat (2021: € 2 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 drempelwaarden en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's (International Swaps and Derivatives Association) en CSA's (Credit Support Annex).

In 2022 zijn margin call verzoeken door Alliander ontvangen en heeft Alliander margin call verzoeken gedaan. Per ultimo 2022 staat uit hoofde hiervan geen bedrag aan waarborgsommen bij Alliander uit (2021: € 72 miljoen), maar is een vordering ontstaan van € 100 miljoen (2021: nihil).

## Liquiditeitsrisico 2022 en 2021

€ miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen			
		Minder dan 1 jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
<b>Per 31 december 2022</b>					
<b>Opgenomen leningen</b>					
Hoofdsommen	-3.426	-425	-1.211	-1.800	-3.436
Interest	-	-52	-162	-727	-941
Leaseverplichtingen	-123	-22	-49	-58	-129
Crediteuren	-155	-155	-	-	-155
Overige schulden	-409	-405	-	-4	-409
<b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</b>					
Verplichtingen uit hoofde van leases	-	-2	-7	-	-9
<b>Totaal</b>	<b>-4.113</b>	<b>-1.061</b>	<b>-1.429</b>	<b>-2.589</b>	<b>-5.079</b>
<b>Per 31 december 2021</b>					
<b>Opgenomen leningen</b>					
Hoofdsommen	-3.036	-408	-535	-2.104	-3.047
Interest	-	-46	-123	-740	-910
Leaseverplichtingen	-123	-21	-48	-57	-126
Crediteuren	-152	-152	-	-	-152
Overige schulden	-386	-383	-	-3	-386
<b>Niet uit de balans blijvende verplichtingen</b>					
Verplichtingen uit hoofde van leases	-	-1	-3	-1	-5
<b>Totaal</b>	<b>-3.697</b>	<b>-1.011</b>	<b>-709</b>	<b>-2.905</b>	<b>-4.626</b>

## Bepaling reële waarde

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

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

## Reële waarde hiërarchie

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

Alliander heeft ultimo 2022 en 2021 geen derivaten uitstaan.

## Reële waarde van overige financiële instrumenten

Ultimo 2022 en 2021 heeft Alliander geen financiële instrumenten die tegen een reële waarde zijn opgenomen.

## Reële waarde van financiële activa en verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

€ miljoen	Noot	31 december 2022		31 december 2021	
		Reële waarde	Niveau	Reële waarde	Niveau
<b>Vaste activa</b>					
Beleggingen in obligaties en overige financiële activa	6,7	51	2	61	2
<b>Financiële verplichtingen</b>					
<b>Langlopend</b>					
<b>Financiële leaseverplichtingen</b>	19	-	2	-	2
<b>Opgenomen leningen:</b>					
Euro Medium Term Notes	13	-1.831	1	-1.648	1
Overige opgenomen leningen	13	-492	2	-1.002	2
<b>Totaal langlopende financiële verplichtingen</b>		<b>-2.323</b>		<b>-2.650</b>	
<b>Kortlopend</b>					
<b>Opgenomen leningen:</b>					
Euro Medium Term Notes	13	-	1	-409	1
Euro Commercial Paper	13	-300	2	-	2
Overige opgenomen leningen		-143	2	-85	2
<b>Totaal kortlopende financiële verplichtingen</b>		<b>-443</b>		<b>-494</b>	
<b>Totaal financiële verplichtingen</b>		<b>-2.766</b>		<b>-3.144</b>	

## Bepaling reële waarde

De reële waarde van deze instrumenten is als volgt bepaald:

Beleggingen in obligaties en overige financiële activa: de reële waarde van de uitstaande leningen is bepaald aan de hand van de te ontvangen kasstromen die zijn verdisconteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de kredietopslagen voor deze of vergelijkbare beleggingen. Voor het kortlopende deel van deze vorderingen is verondersteld dat de reële waarde nagenoeg overeenkomt met de boekwaarde.

Opgenomen leningen: de reële waarde van de Euro Medium Term Notes is bepaald aan de hand van marktnoteringen in Bloomberg. De reële waarde van de overige opgenomen leningen is bepaald aan de hand van de uitgaande kasstromen die zijn verdisconteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de voor Alliander geldende creditspreads. Voor het kortlopende deel van deze opgenomen leningen wordt verondersteld dat de reële waarde nagenoeg overeenkomt met de boekwaarde.

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. De in december 2021 uitgegeven converteerbare aandeelhouderslening wordt binnen het financiële kader van Alliander voor 50% als eigen vermogen en 50% als vreemd vermogen aangemerkt. Voor IFRS wordt deze lening als 100% vreemd vermogen 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	2022	2021
<b>Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden:</b>		
Waardewijzigingen van valutaderivaten	-	-2
Nettoresultaat op beleggingen in obligaties	-	9
<b>Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd:</b>		
Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	-52	-96
Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's	1	51
Valutare resultaat	-	-
Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet	-2	-7
<b>Netto financiële baten en lasten</b>	<b>-53</b>	<b>-45</b>
Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren	-4	-5
<b>Overige bedrijfskosten</b>	<b>-4</b>	<b>-5</b>

## Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)

Alliander stelt zijn jaarrekening op in overeenstemming met International Financial Reporting Standards die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd voor gebruik in de Europese Unie. Bij het opstellen van de jaarrekening en de waardering van bepaalde posten in de jaarrekening maakt Alliander gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen. Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op een zo betrouwbaar mogelijke schatting door het management van Alliander van de specifieke omstandigheden die – naar de mening van het management – gegeven de situatie van toepassing zijn.

Veelal betreffen de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen in de jaarrekening verwachtingen omtrent toekomstige ontwikkelingen. De werkelijke ontwikkelingen kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen en aannames, waardoor de werkelijke uitkomst in belangrijke mate kan afwijken van de huidige waardering van een aantal posten in de jaarrekening. De gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen kunnen derhalve significante invloed hebben op vermogen en resultaat. Gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen worden periodiek getoetst en zo nodig aangepast. Alliander ontplooit in het kader van zijn strategie een aantal nieuwe activiteiten. Vanwege het start-up karakter van die activiteiten zijn inherent onzekerheden verbonden aan de waardering daarvan. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen.

## Bepaling van voorzieningen inzake personeelsbeloningen

De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding en overige langetermijnpersoneelsbeloningen wordt 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, termijnen- die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief, de afschrijvingsmethoden 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. Inzake de gasnetten is er op basis van de bestaande wet- en regelgeving geen aanleiding de huidige gebruiksduren te verkorten. Ten aanzien van de afschrijvingsmethode wordt vanaf 2022 op alle gasactiva (aansluitingen, leidingen en meters kleinverbruik) de degressieve afschrijvingsmethode toegepast waarbij een versnellingsfactor van 1,2 wordt gehanteerd.

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 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.

## Voorzieningen

Kenmerkend voor voorzieningen is dat deze verplichtingen zich over meerdere jaren uitstrekken en dat het management per balansdatum schattingen en aannames moet maken omtrent de kans dat een bepaalde verplichting zal leiden tot een betaling, alsmede omtrent de omvang van het vermoedelijk te betalen bedrag. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen in de toekomst, bijvoorbeeld wijzigingen in marktomstandigheden en wetgeving en bepaalde gerechtelijke uitspraken die ertoe leiden dat de daadwerkelijke verplichting afwijkt van de voorziening. Bovendien is Alliander betrokken bij een aantal rechtsgedingen en procedures. Per individueel geval beoordeelt het management of een voorziening noodzakelijk is op grond van de feitelijke omstandigheden. Deze beoordeling omvat zowel een bepaling van de kans van slagen van een procedure als het vermoedelijk te betalen bedrag.

## Netverliezen; Allocatie en Reconciliatie

Het allocatieproces is een proces waarbij door middel van ramingen de dagelijkse hoeveelheden getransporteerde elektriciteit en gas en de netverliezen worden bepaald, met name daar waar gebruik is gemaakt van cijfers betreffende standaardjaarverbruik in de consumenten- en zakelijke markt. Deze ramingen worden na verloop van tijd opnieuw bekeken en het aan verbruikers gealloceerde verbruik wordt gecorrigeerd voor de feitelijke hoeveelheden die via meteropname zijn verkregen ('reconciliatie'). De wettelijke afspraken inzake reconciliatie schrijven een afhandeling voor binnen 21 maanden na het einde van de maand van levering. De verwachte resultaten uit reconciliatie zijn zo nauwkeurig mogelijk geraamd en in de jaarrekening verwerkt, maar de uiteindelijke vereffening kan leiden tot resultaat-effecten in de toekomst.

## Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Alliander veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Gewijzigde inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties verband houdende met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin, en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving.

## Overig

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

## Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

# Enkelvoudige jaarrekening

## Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

€ miljoen	Noot	2022	2021
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	37	235	220
Gebruiksrecht vaste activa	37	104	102
Immateriële vaste activa	38	68	68
Investerings in deelnemingen	39	2.788	2.671
Overige financiële activa	40	2.607	2.649
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>5.802</b>	<b>5.710</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Overige vorderingen	41	62	33
Kortlopende financiële activa	41	27	-
Vorderingen op groepsondernemingen	41	2.179	1.468
Liquide middelen	42	202	619
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>2.470</b>	<b>2.120</b>
Activa aangehouden voor verkoop		2	-
<b>Totaal activa</b>		<b>8.274</b>	<b>7.830</b>
<b>Eigen vermogen en verplichtingen</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	43		
Aandelenkapitaal		684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening <sup>1</sup>		495	495
Hedge reserve <sup>1</sup>		5	-2
Overige reserves		2.517	2.380
Resultaat boekjaar		198	242
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>4.570</b>	<b>4.470</b>
<b>Verplichtingen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Rentedragende verplichtingen	44	2.999	2.626
Verplichting <sup>n</sup> uit hoofde van leases	45	89	88
Voorzieningen	46	23	34
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>3.111</b>	<b>2.748</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	47	573	595
Verplichtingen uit hoofde van leases	45	18	17
Derivaten	48	-	-
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>591</b>	<b>612</b>
<b>Totaal verplichtingen</b>		<b>3.702</b>	<b>3.360</b>
Verplichtingen aangehouden voor verkoop		2	-
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>		<b>8.274</b>	<b>7.830</b>

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

## Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2022	2021
<b>Netto-omzet</b>		-	-
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		43	37
Overige bedrijfsopbrengsten		321	326
<b>Totaal bedrijfsopbrengsten</b>	<b>50</b>	<b>364</b>	<b>363</b>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	51	-86	-70
Lonen en salarissen	52	-110	-117
Sociale lasten	52	-11	-11
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	53	-67	-78
Overige bedrijfskosten	54	-95	-95
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>-369</b>	<b>-371</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-5</b>	<b>-8</b>
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	55	61	66
Rentelasten en soortgelijke kosten	56	-53	-40
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>3</b>	<b>18</b>
Belastingen	57	-2	-3
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	58	197	227
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>198</b>	<b>242</b>

## Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat

€ miljoen	Noot	2022	2021
Resultaat na belastingen		198	242
Mutatie kasstroom hedgereserve	43	7	-
<b>Totaalresultaat inclusief niet-gerealiseerde resultaten</b>		<b>205</b>	<b>242</b>

# Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening

## Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V. (KvK-nr. 34108286) is opgesteld volgens de bepalingen van titel 9 Boek 2 BW. De gebruikte waarderingsgrondslagen zijn dezelfde als die welke gebruikt worden voor de geconsolideerde jaarrekening volgens de bepalingen van artikel 362 lid 8 Titel 9 Boek 2 BW, waarbij investeringen in groepsmaatschappijen worden verantwoord volgens de nettovermogenswaarde van de activa.

De enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V. bevat de enkelvoudige balans, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en het enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat. De toelichting bij de in de enkelvoudige jaarrekening opgenomen financiële overzichten maakt integraal deel uit van de enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V.

De waardering van de in de consolidatie betrokken partijen vindt plaats op basis van de netto vermogenswaarde. Hierbij wordt het economisch belang aanvankelijk gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de boekwaarde na eerste opname wordt verhoogd of verlaagd met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht.

De functionele valuta van Alliander N.V. is de Euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's. Voor de grondslagen verwijzen wij naar de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening.



## Noot 37 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa

### Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>				
Aanschafwaarde	177	501	11	689
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-58	-399	-	-457
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>119</b>	<b>102</b>	<b>11</b>	<b>232</b>
<b>Mutaties 2021</b>				
Investeringen	-	8	39	47
Desinvesteringen	-3	-2	-	-5
Afschrijvingen	-5	-51	-	-56
Herrubriceringen en overige mutaties	3	25	-28	-
Herrubricering naar activa aangehouden voor de verkoop	2	-	-	2
<b>Totaal</b>	<b>-3</b>	<b>-20</b>	<b>11</b>	<b>-12</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Aanschafwaarde	168	519	22	709
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-52	-437	-	-489
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>116</b>	<b>82</b>	<b>22</b>	<b>220</b>
<b>Mutaties 2022</b>				
Investeringen	-	4	61	65
Desinvesteringen	-2	-	-1	-3
Afschrijvingen	-5	-41	-	-46
Herrubriceringen en overige mutaties	2	10	-13	-1
Herrubricering naar activa aangehouden voor de verkoop	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-5</b>	<b>-27</b>	<b>47</b>	<b>15</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Aanschafwaarde	166	524	69	759
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-55	-469	-	-524
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>111</b>	<b>55</b>	<b>69</b>	<b>235</b>

### Investeringen

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 65 miljoen (2021: € 47 miljoen). Deze hebben betrekking op de investeringen in hard- en software en in huisvesting.

### Desinvesteringen

De desinvesteringen betreffen met name de buitengebruikstelling van IT-middelen.

## Gebruiksrecht vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
Aanschafwaarde	7	67	74
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-4	-27	-31
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>3</b>	<b>40</b>	<b>43</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Investeringen	66	10	76
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-4	-13	-17
<b>Totaal</b>	<b>62</b>	<b>-3</b>	<b>59</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
Aanschafwaarde	73	77	150
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-8	-40	-48
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>65</b>	<b>37</b>	<b>102</b>
<b>Mutaties 2022</b>			
Investeringen	1	7	8
Afschrijvingen	-6	-13	-19
Lease-aanpassingen	15	-	15
Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop	-	-2	-2
<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>-8</b>	<b>2</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Aanschafwaarde	85	71	156
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-10	-42	-52
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>75</b>	<b>29</b>	<b>104</b>

Deze activa hebben betrekking op bedrijfspanden en leaseauto's. De lease-aanpassingen hebben o.a. betrekking op uitbreidingen en indexeringen.

## Noot 38 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>			
Aanschafwaarde	68	-	68
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>68</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Afschrijvingen	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>			
Aanschafwaarde	68	-	68
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>68</b>
<b>Mutaties 2022</b>			
Afschrijvingen	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Stand per 31 december 2022</b>			
Aanschafwaarde	68	-	68
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>68</b>

De post immateriële vaste activa bestaat ultimo 2022 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 tevens [noot 4](#).

## Noot 39 Investerings in deelnemingen

€ miljoen	Investerings in dochterondernemingen	Investerings in deelnemingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>2.456</b>	<b>1</b>	<b>2.457</b>
<b>Mutaties 2021</b>			
Ontvangen dividend	-150	-	-150
Resultaat boekjaar	227	-	227
Uitbreiding aandelenkapitaal	137	-	137
<b>Totaal</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>214</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>2.670</b>	<b>1</b>	<b>2.671</b>
<b>Mutaties 2022</b>			
Ontvangen dividend	-82	-	-82
Resultaat boekjaar	197	-	197
Uitbreiding aandelenkapitaal	1	-	1
Overige mutaties	1	-	1
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>-</b>	<b>117</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>2.787</b>	<b>1</b>	<b>2.788</b>

In 2022 is voor een bedrag van € 82 miljoen (2021: € 150 miljoen) aan dividenden ontvangen van dochterondernemingen. De investering van € 1 miljoen in 2022 heeft betrekking op een kapitaalstorting bij een dochteronderneming van Alliander N.V.

De ontvangen dividenden en kapitaalstorting van dochterondernemingen zijn een gevolg van de herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander.

Het overzicht van gehouden kapitaalbelangen is opgenomen in het onderdeel 'Dochterondernemingen en overige deelnemingen' in het hoofdstuk 'Overige informatie'.

## Noot 40 Overige financiële activa

€ miljoen	Latente belastingvorderingen	Uitgegeven leningen op groepsondernemingen	Overige vorderingen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>13</b>	<b>2.591</b>	<b>50</b>	<b>2.654</b>
<b>Mutaties 2021</b>				
Terugbetaalde leningen	-	-4	-3	-7
Realisatie tijdelijke verschillen	2	-	-	2
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>15</b>	<b>2.587</b>	<b>47</b>	<b>2.649</b>
<b>Mutaties 2022</b>				
Herrubricering naar kortlopende vordering	-	-	-28	-28
Terugbetaalde leningen	-	-12	-1	-13
Realisatie tijdelijke verschillen	-1	-	-	-1
<b>Totaal</b>	<b>-1</b>	<b>-12</b>	<b>-29</b>	<b>-42</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>14</b>	<b>2.575</b>	<b>18</b>	<b>2.607</b>

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 2022 bedraagt 1,3% (2021: 1,5%). 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 2022 € 2.421 miljoen (2021: € 2.536 miljoen).

## Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen

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 1,3% (2021: 1, 5%) voor gereguleerde deelnemingen, 2,3% (2021: 2,5%) voor deelnemingen met Stable Business en 3,3% (2021: 3,5%) voor deelnemingen New Business & High Risk. De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningportefeuille van Alliander N.V. ultimo 2022 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 2022 zijn geen liquide middelen begrepen waarover Alliander niet vrij kan beschikken (2021: 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	2022	2021
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>3.035</b>	<b>2.482</b>
<b>Mutaties</b>		
Nieuwe leningen	797	599
Aflossingen	-409	-48
Valuta-omrekenverschillen en overige mutaties	2	2
<b>Totaal</b>	<b>390</b>	<b>553</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>3.425</b>	<b>3.035</b>

### Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Achtergestelde leningen	2,2%	2,2%	-	8	599	599
Onderhandse en groene leningen	0,0%	1,1%	126	1	310	435
Euro Medium Term Notes	0,0%	1,4%	-	400	2.090	1.592
Euro Commercial Paper	0,5%	0,0%	300	-	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>			<b>426</b>	<b>409</b>	<b>2.999</b>	<b>2.626</b>

### Achtergestelde leningen

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

## Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2022	2021
Minder dan 1 jaar	426	408
Tussen 1 en 2 jaar	400	125
Tussen 2 en 3 jaar	10	400
Tussen 3 en 4 jaar	299	9
Tussen 4 en 5 jaar	497	299
Meer dan 5 jaar	1.793	1.794
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>3.425</b>	<b>3.035</b>

## Noot 45 Verplichtingen uit hoofde van leases

De verplichtingen uit hoofde van leases zijn ultimo 2022 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
<b>Stand per 31 december 2022</b>				
Toekomstige op de balans opgenomen leaseverplichtingen	19	43	50	112
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-1	-3	-1	-5
<b>Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>107</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>				
Toekomstige op de balans opgenomen leaseverplichtingen	17	42	49	108
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-	-1	-2	-3
<b>Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>105</b>

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van leases inzake bedrijfspanden en bedrijfsauto's.

Naast bovenstaande leaseverplichtingen zijn er ultimo 2022 nog niet aangevangen leaseverplichtingen voor een niet verdisconteerd bedrag van € 8 miljoen waaraan Alliander zich heeft verbonden. Dit betreft leaseauto's. Ultimo 2021 was dit bedrag € 3 miljoen.

## Noot 46 Voorzieningen

€ miljoen	Jubileum-uitkeringen	Reorganisatiekosten	Overige voorzieningen	Totaal
<b>Boekwaarde per 1 januari 2021</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>30</b>
<b>Mutaties 2021</b>				
Vrijval	-3	-5	-14	-22
Dotaties	3	6	26	35
Onttrekking	-1	-7	-7	-15
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	4	-	4
Afwikkelingen en overige mutaties	1	-	1	2
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>-2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2021</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>34</b>
<b>Mutaties 2022</b>				
Vrijval	-5	-1	-20	-27
Dotaties	3	3	16	22
Onttrekking	-1	-2	-5	-8
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	-	1	1
Afwikkelingen en overige mutaties	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-3</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>	<b>-11</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2022</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>23</b>

Jubileumuitkeringen worden vooraf in deze voorziening opgebouwd voor alle eigen personeelsleden. 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 alsmede de regeling evenredige jubileumuitkering komen te vervallen. De jubileumregeling dekt de jubileumuitkeringen bij het bereiken van het 25-, 40-jarig dienstverband. Daarnaast houden werknemers geboren vóór 1 januari 1963 (59 jaar of ouder) en in dienst op 31 december 2022 hun recht op uitkering bij pensionering. Tevens blijft het 50 jarig jubileum nog 5 jaar in stand na 1 januari 2020. De voorziening ultimo 2022 bedraagt € 10 miljoen (2021: € 13 miljoen).

Onder de voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties worden opgenomen de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen die worden betaald aan medewerkers met 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 2022 is een bedrag van € 3 miljoen toegevoegd aan de reorganisatievoorziening (2021: € 6 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties, inclusief het kortlopend deel van € 3 miljoen, bedroeg aan het eind van 2022 € 4 miljoen (2021: € 4 miljoen).

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit de voorzieningen voor langdurig ziekteverlof.

## Noot 47 Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva

€ miljoen	2022	2021
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	19	21
Belastingen en premies sociale verzekeringen	48	89
Schulden ter zake van pensioenen	7	7
Rentedragende verplichtingen	426	408
Overige verplichtingen en overlopende passiva	73	70
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>573</b>	<b>595</b>

De kortlopende verplichtingen en overlopende passiva hebben betrekking op handelsschulden, belastingenschulden en overige kortlopende verplichtingen. In de schulden aan leveranciers en handelskredieten is inbegrepen een schuld van € 4 miljoen op minderheidsdeelnemingen (2021: € 8 miljoen). De rentedragende verplichtingen ultimo 2022 betreft voornamelijk de kortlopende financiering vanuit het ECP-programma.

## Noot 48 Derivaten

Ultimo 2022 en 2021 was er geen sprake van derivaten op de balans.

## 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 belastingenschulden 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 2022 had Alliander voor een bedrag van € 18 miljoen (2021: € 30 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven, waaronder parent company garanties van € 5,0 miljoen (2021: € 5,0 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,3 miljoen (2021: € 0,9 miljoen) aan bankgaranties afgegeven.

### Investerings- en inkoopverplichtingen

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

€ miljoen	2022	2021
Investeringsverplichtingen	14	42
Overige inkoopverplichtingen	139	103
<b>Totaal per 31 december</b>	<b>154</b>	<b>145</b>

## Noot 50 Bedrijfsopbrengsten

€ miljoen	2022	2021
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	43	37
Overige bedrijfsopbrengsten	321	326
<b>Totaal</b>	<b>364</b>	<b>363</b>

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen met name concernbrede activiteiten op holdingniveau.

## Noot 51 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

€ miljoen	2022	2021
Inhuur aannemers, materiaalverbruik, personeel derden en overig	86	70
<b>Totaal</b>	<b>86</b>	<b>70</b>

## Noot 52 Personeelskosten

€ miljoen	2022	2021
Salarissen	102	101
Sociale lasten	11	11
Pensioenlasten:		
- afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	17	17
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	1	2
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-12	-1
Overige personeelskosten	11	8
<b>Subtotaal</b>	<b>130</b>	<b>138</b>
Doorbelast aan andere organisatieonderdelen	-9	-10
<b>Totaal</b>	<b>121</b>	<b>128</b>

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 organisatieonderdelen waar deze medewerkers werkzaam zijn. De totale personeelskosten in de winst-en-verliesrekening bedragen in 2022 € 121 miljoen (2021: € 129 miljoen) en 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 2022 1.365 (2021: 1.284). Voor het deel dat het personeel van Alliander direct ingezet wordt op projecten van andere organisatieonderdelen, worden deze kosten in mindering gebracht op de personeelskosten van Alliander.

## Beloning Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor een nadere toelichting zie [noot 24](#).

## Noot 53 Afschrijvingen

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overig	Totaal
<b>2022</b>			
Afschrijvingen	5	60	65
Desinvesteringen	2	-	2
<b>Totaal 2022</b>	<b>7</b>	<b>60</b>	<b>67</b>
<b>2021</b>			
Afschrijvingen	5	68	73
Desinvesteringen	3	2	5
<b>Totaal 2021</b>	<b>8</b>	<b>70</b>	<b>78</b>

In de kolom Overig zijn de afschrijvingen op de ICT-activa en op de gebruiksrechten vaste activa verantwoord.

## Noot 54 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2022	2021
Doorbelaste posten groepsmaatschappijen	2	3
Huisvesting en transport	5	5
Huren, leasen en pachten	6	6
Stafdiensten en ICT	58	55
Accountants-, notaris- en adviesuitgaven	16	11
Overige belastingen	1	1
Overig	7	14
<b>Totaal</b>	<b>95</b>	<b>95</b>

Doorbelaste posten groepsmaatschappijen betreffen met name interne ontwikkelprojecten op holdingniveau.

## Noot 55 Financiële baten

€ miljoen	2022	2021
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	-	1
Financiële baten op leningen van groepsondernemingen	61	65
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>66</b>

De financiële baten op leningen van groepsondernemingen zijn € 4 miljoen lager ten opzichte van 2021 door lagere doorbelaste interestpercentages.

## Noot 56 Financiële lasten

€ miljoen	2022	2021
Leningen van derden	51	38
Overige financiële lasten	2	2
<b>Totaal</b>	<b>53</b>	<b>40</b>

De financiële lasten zijn € 13 miljoen hoger dan in 2021 door de nieuw aangetrokken financieringen, waaronder de aandeelhouderslening.



## Noot 57 Belastingen

€ miljoen	2022	2021
Belastinglast	-3	-5
Mutatie latente belastingen	1	2
<b>Totaal</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>

De effectieve belastingdruk is 67%. De afwijking ten opzichte van het nominale percentage (25,8%) wordt verklaard door permanente verschillen tussen de fiscale en commerciële resultaten. De belastinglast van € 3 miljoen bestaat uit een last van € 2 miljoen over het boekjaar 2022, een last van € 1 miljoen als gevolg van permanente verschillen alsmede de mutatie van de belastinglatentie van € 1 miljoen positief.

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

€ miljoen	2022	2021
Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	197	227
<b>Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen</b>	<b>197</b>	<b>227</b>

Het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen bedraagt € 197 miljoen en is daarmee € 30 miljoen lager dan in 2021. Dit komt met name door een lager resultaat van de netbeheerder Liander.

# Voorstel winstbestemming 2022

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 116,6 miljoen toe te voegen aan de Overige reserves. Het overige deel van de winst, € 81,9 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45 procent van het resultaat na belastingen, exclusief met name bijzondere posten en kosten voor projecten t.b.v. aandeelhouders.

Het dividend over 2022 is ten opzichte van 2021 gedaald met € 19,2 miljoen als gevolg van een lager nettoresultaat in 2022.

# Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

# Dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2022

	Plaats	%
<b>Geconsolideerde dochterondernemingen</b>		
Liander N.V.* **	Arnhem	100%
Qirion B.V.* **	Duiven	100%
Alliander Digital Solutions B.V.* **	Arnhem	100%
Nuon Elektriciteitsnetwerken I B.V.	Amsterdam	100%
Nuon Elektriciteitsnetwerken II B.V.	Amsterdam	100%
Alliander Corporate Ventures B.V.* **	Arnhem	100%
Alliander Telecom N.V.*	Amsterdam	100%
Kenter B.V.*	Arnhem	100%
123meetbedrijf B.V.*	Helmond	100%
Kenter GmbH	Brandenburg	100%
Kenter Belgium B.V.	Zaventum	100%
QTERRA B.V.*	Arnhem	100%
Locamation B.V.*	Enschede	100%
TReNT Infrastructuur B.V.*	Enschede	100%
Twinning Research Netwerk Twente (TReNT) B.V.*	Enschede	100%
Entrnce International Holding B.V.*	Arnhem	100%
Entrnce Nederland B.V.	Arnhem	100%
Entrnce Deutschland GmbH	Heinsberg	100%
Entrnce AB	Malmö	100%
Firan B.V.*	Amsterdam	100%
Indigo B.V.	Arnhem	95%
Warmtenetwerk Hengelo B.V.	Hengelo	95%
Warmtenetwerk Didam B.V.	Didam	95%
Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V.	Venlo	75%
Warmtenetwerk Duiven/Westervoort B.V. **	Arnhem	100%
Warmtenetwerk Almere B.V. **	Arnhem	100%
Alliander A.G. **	Berlin	100%
Alliander Stadtlicht GmbH	Berlin	100%
2. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Osthavelland	100%
Alliander Netz Heinsberg GmbH	Heinsberg	100%
Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr	Hagen	100%
<b>Joint operations</b>		
Utility Connect B.V.	Arnhem	59%
<b>Overige deelnemingen en joint ventures</b>		
Reddyn B.V.	Arnhem	50%
EDSN B.V.	Baarn	26%
Etriplus B.V.	Venlo	25%
Duurzame Energie Netwerken Gelderland B.V.	Arnhem	50%
Biogas Gelderland1 B.V.	Arnhem	50%
Warmtenetwerk Lingewaard B.V.	Bemmel	25%
Warmtenetwerk Harderwijk B.V.	Harderwijk	25%
Duurzame Energie Netwerken Noord-Holland B.V.	Zaanstad	50%
Warmtenetwerk Zaanstad B.V.	Zaandam	31%
450connect GmbH	Köln	25%
BAS B.V.	Amersfoort	17%

\* Voor deze dochterondernemingen is door Alliander N.V. een 403-verklaring afgegeven.

\*\* Rechtstreekse dochterondernemingen van Alliander N.V.

# 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

## 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 2022

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2022 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 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022 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 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2022.
2. De volgende overzichten over 2022: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het overzicht totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2022.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022.
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.

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 24 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 4% van de operationele kasstroom. 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 € 1,2 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.

### Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude.

Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Wij hebben het in de controlestandaarden veronderstelde frauderisico met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management, inclusief of er indicaties zijn voor tendenties bij het management van de groep die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude, onderkend.

Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit vorig boekjaar), en het toetsen van de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de jaarrekening aangebrachte aanpassingen.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management (waaronder Juridische Zaken en Internal Audit) en de raad van commissarissen.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

### Controle-aanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de entiteit door inlichtingen in te winnen bij Juridische Zaken, het lezen van notulen en rapporten van Internal Audit.

Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, en rekening houdende met dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, de volgende wet- en regelgeving overwogen: naleving van het (vennootschaps)belastingrecht en regelgeving voor financiële verslaggeving, de vereisten in het kader van de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en Titel 9 van Boek 2 BW aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de financiële overzichten.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de financiële overzichten.

Daarnaast is Alliander N.V. onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de financiële overzichten, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Gezien de aard van de activiteiten van Alliander N.V. en de complexiteit van Europese aanbestedingsregels, wet onafhankelijk netbeheer, elektriciteitswet 1998 en gaswet bestaat het risico dat niet wordt voldaan aan de vereisten van deze wet- en regelgeving. Daarnaast hebben we rekening gehouden met de wet- en regelgeving die van toepassing is op beursgenoteerde bedrijven.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van een entiteit, voor de mogelijkheid van een entiteit om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijv. het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de financiële overzichten. Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de financiële overzichten, zijn beperkt tot (i) het management en, in voorkomend geval, de met governance belaste personen vragen of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft; (ii) de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

### Controle-aanpak continuïteit

Wij zijn verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de groep in staat is haar continuïteit te handhaven. Het is de verantwoordelijkheid van het management om te beoordelen of de groep in staat is haar continuïteit te handhaven en om in de jaarrekening alle gebeurtenissen of omstandigheden toe te lichten die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over het vermogen van de groep om haar continuïteit te handhaven.

Zoals toegelicht op pagina 136 zijn de in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waarderingen en resultaatbepaling gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

We hebben de inschatting van het management met betrekking tot de veronderstelling van continuïteit van Alliander N.V. beoordeeld, inclusief de betreffende toelichtingen in de jaarrekening van Alliander N.V. 2022. Dit omvat het evalueren van de liquiditeits- en financieringselementen in Alliander's business plan 2023-2027, en de daaronder liggende ontwikkelingen en veronderstelling voor zowel de korte als lange termijn.

Op basis van onze werkzaamheden hebben we geen bevindingen te rapporteren.

### Paragraaf ter benadrukking van de impact van de energietransitie

Alliander als netwerkbedrijf staat voor enorme investeringsuitdaging en de daarbij behorende financieringsbehoefte. Wij vestigen de aandacht op pagina's 39-41 en 114 van het bestuursverslag, waarin de raad van bestuur de impact van de energietransitie heeft beschreven. Deze energietransitie vergt in aankomende jaren aanzienlijke investeringen in verband met uitbreidingen en verzwaringen van het elektriciteitsnetwerk en de daarbij behorende financieringsbehoefte. Alliander onderzoekt de verschillende opties om de financierbaarheid op lange termijn te waarborgen. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

### 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

### Materiële vaste activa

#### Omschrijving

Bij het bepalen van de boekwaarde van de materiële vaste activa van € 9.091 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 en afschrijvingsmethode 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 140-141 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 (EU-IFRS) zoals door de EU goedgekeurd. In 2022 heeft er een schattingswijziging plaatsgevonden ten aanzien van de afschrijvingsmethodiek van de gas-activa.

Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben we kennisgenomen 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.

Schattingswijziging: Omdat het beter past bij een situatie van afnemend gasnetwerkgebruik, wordt met ingang van 2022 een degressieve afschrijvingsmethodiek toegepast op de gas-activa. Wij kunnen ons vinden in deze schattingswijziging en begrijpen dat deze consistent toegepast wordt door de grote regionale netbeheerders. Wij hebben vastgesteld dat de degressieve afschrijving vanaf 2022 juist en volledig is verwerkt en dat de toelichting op deze schattingswijziging toereikend is.

#### Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, kunnen wij ons verenigen met de inschatting van het management ten aanzien van geactiveerde bedragen en de economische levensduur van de activa.

## Omzetverantwoording

### Omschrijving

De netto omzet van Alliander N.V. in 2022 bedraagt € 2.150 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 147-148 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 (EU-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 serviceorganisatie EDSN ontvangen en beoordeeld, in combinatie met de mitigerende maatregelen bij Alliander.

Tenslotte hebben we gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om te toetsen dat de omzettransacties volledig zijn verantwoord en tegen de juiste tarieven.

### Observatie

Op basis van de hierboven beschreven materialiteit en de door ons uitgevoerde en hierboven beschreven werkzaamheden, hebben we geen bevindingen te rapporteren.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- Het bestuursverslag (pagina 3-128).
- 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 voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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. In december 2019 zijn we herbenoemd voor de boekjaren 2020 en 2021 en in december 2021 zijn we herbenoemd voor de boekjaren 2022 en 2023. 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 International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad 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 bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad 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 bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door de raad bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van 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 het auditcomité 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, 6 maart 2023

Deloitte Accountants B.V.

Paraaf voor identificatiedoeleinden:

B.C.J. Dielissen

## 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 2022 (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).

### Onze conclusie

Op grond van onze beoordeling hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de niet-financiële informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- Het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van niet-financiële informatie.
- De gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2022 in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria'.

Wij zijn gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven bij de volgende hoofdstukken ('de beoordeelde informatie'):

- Ons verhaal over 2022 (pagina 4-7)
- Over dit Verslag (pagina 8-10)
- Het profiel van Alliander (pagina 11-24)
- De waarde die we creëren gepresenteerd in de hoofdstukken
  - Ons Netwerk: hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten (pagina 26-38)
  - Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie (pagina 39-52)
  - Een veilig energienetwerk en veilige werk- en dataomgeving (pagina 53-57)

- Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen (58-66)
- Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement (pagina 67-89)
- Onze impact op de maatschappij (pagina 90-98), inclusief impactcases
- Dilemma's en leerpunten (pagina 99-100)

We hebben geen beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd op de informatie aangaande de EU taxonomie zoals opgenomen in hoofdstuk 'EU taxonomie' op pagina 85-88.

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de niet-financiële informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave van:

- Het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van de niet-financiële informatie.
- De gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2022 in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de gelijknamige sectie op pagina 2.

Wij zijn gevraagd een redelijke mate van zekerheid te geven bij onderstaande informatie ('de gecontroleerde informatie'):

- De samengevatte materialiteitstoets in het hoofdstuk 'Over dit verslag' (pagina 8-9) en de uitgebreide materialiteitstoets in het hoofdstuk 'Overige Informatie, Materialiteitstoets' (pagina 211-213).
- De tabel 'Doelstellingen en prestaties' in het hoofdstuk 'Het profiel van Alliander (pagina 22-24).

### De basis voor onze conclusie en ons oordeel

Wij hebben onze beoordeling en onze controle met betrekking tot de hiervoor uiteengezette informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling respectievelijk controle van het Verslag'.

Wij zijn onafhankelijk van Alliander zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie, en dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Rapportagecriteria

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de niet-financiële informatie 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.

De niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met ('in accordance with') de GRI Standaarden. De gehanteerde GRI Standaarden zijn opgenomen in de GRI Content index zoals gepubliceerd op de website van de entiteit.

Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan de vergelijkbaarheid tussen entiteiten onderling en in de tijd beïnvloed worden.

Derhalve dient de niet-financiële informatie gelezen en begrepen te worden samen met de gehanteerde rapportagecriteria.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij materialiteitsniveaus bepaald voor elk relevant onderdeel van de niet-financiële informatie en voor de niet-financiële informatie als geheel. Bij het evalueren van onze materialiteitsniveaus hebben wij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten evenals de relevantie van informatie voor zowel belanghebbenden als de entiteit in ogenschouwing genomen.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze beoordeling respectievelijk controle geconstateerde afwijkingen rapporteren die naar onze mening om kwantitatieve of kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling respectievelijk controle

In de niet-financiële informatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. De niet-financiële informatie omvat informatie op basis van klimaatscenario's die onderhevig is aan inherente onzekerheid vanwege onvolledige wetenschappelijke en economische kennis over de waarschijnlijkheid, de timing of het effect van mogelijke toekomstige klimaatinvloeden. Inherent aan toekomstgerichte 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 niet-financiële informatie.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de niet-financiële informatie maken geen onderdeel uit van de niet-financiële informatie die door ons is beoordeeld respectievelijk gecontroleerd. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

Ons conclusie en ons oordeel zijn niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een betrouwbaar en toereikend Verslag in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Rapportagecriteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria en voor het bepalen dat deze rapportagecriteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de niet-financiële informatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Overige niet-financiële informatie' van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de niet-financiële informatie 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 over de niet-financiële informatie van Alliander.

### 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 als basis voor de door ons af te geven conclusie en het door ons af te geven oordeel.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge, maar geen absolute, mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' (NVKS) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

### Beoordelingswerkzaamheden

Onze beoordeling bestond 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 entiteit.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de niet-financiële informatie staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur.
- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen van de interne beheersingsmaatregelen, rapporteringsprocessen en informatiesystemen relevant voor het opstellen van niet-financiële informatie, zonder het verwerven van assurance-informatie over het bestaan noch de operationele effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.
- Het kennis nemen van de werkzaamheden uitgevoerd door de interne audit-afdeling van Alliander.
- Het identificeren van gebieden in de niet-financiële informatie met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de niet-financiële informatie. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie, -beleid en prestaties;

- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de niet-financiële informatie;
  - het verkrijgen van assurance-informatie dat de niet-financiële informatie aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
  - het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
  - het analytisch evalueren van data en trends.
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de niet-financiële informatie.
  - Het overwegen of de niet-financiële informatie als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen, het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

### Controlewerkzaamheden

Onze controle bestonden aanvullend op bovenstaande punten uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat het Verslag misleidend of onevenwichtig is of afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude. Het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat de het Verslag misleidend of onevenwichtig is of 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 relevante interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen om de betrouwbaarheid vast te stellen van de niet-financiële informatie in het Verslag.

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 beoordeling respectievelijk controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de niet-financiële informatie 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, 6 maart 2023

Deloitte Accountants B.V.

B.C.J. Dielissen

# Opinie van het stakeholderpanel

Beste lezer van het verslag,

Net als afgelopen jaren heeft Alliander een stakeholderpanel voor het jaarverslag georganiseerd. We zijn blij met deze mogelijkheid om al in een vroeg stadium vanuit onze expertise en achtergronden feedback te geven op het conceptjaarverslag. 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 directe stakeholders en de maatschappij in het algemeen.

## De rol van Alliander in de energietransitie

Tijdens ons gesprek hebben we een uitgebreide introductie gehad op de belangrijkste uitdagingen van Alliander en daarop lang stilgestaan bij de uitdagende rol van Alliander in het faciliteren van de energietransitie. Alliander is immers een organisatie met een complexe opgave. Nederland is in transitie, het energiesysteem is in transitie en Alliander daarmee evenzeer. Door de ontwikkelingen in de buitenwereld staat energie inmiddels op ieders netvlies. Maar om de energietransitie te doen slagen zijn investeringen in de netwerken alleen niet voldoende, we begrijpen dat er ook een ander perspectief, een flexibeler systeem én flexibeler gedrag nodig zijn. Alliander heeft in dat maatschappelijk vraagstuk een grote, veranderende en steeds meer sturende rol te spelen. Bij alle mooie ambities om te versnellen, lijkt het ons goed ook te benoemen dat op dit moment de afnemers sneller willen dan het systeem kan leveren. We zijn benieuwd waar Alliander naartoe wil en welke concrete stappen er gaan worden gezet, en wat dat betekent voor klanten en het tempo van de energietransitie.

Het helpt om inzichtelijk te blijven maken wat de maatschappelijke kosten van de energietransitie zijn. Op lokaal en provinciaal niveau gebeurt dat, landelijk niet altijd. Er is geen actor op macroniveau. We snappen dat dit een rol is die tot dusver ver af stond van de dagelijkse praktijk van de netbeheerders, maar wie moeten het anders doen? Uit de discussie hierover en uit het conceptverslag blijkt duidelijk dat Alliander samen met de andere netbeheerders die nieuwe rol ook steeds meer pakt en aan invloed wint. Daar zijn we blij om.

De informatie in het conceptverslag geeft een meer dan uitgebreid inzicht in ontwikkelingen, activiteiten, resultaten en uitdagingen. Toch mag er ook in de toon sprake zijn van een wisseling van perspectief: er wordt veel gesproken over knelpunten en moeilijkheden, terwijl die vaak ook een unieke kans betekenen. Hoe complex dat misschien ook is. 2022 was in dat opzicht ook het jaar van het mandaat en de mogelijkheden. We lazen in het conceptverslag al over de interne mindset 'Hoe kan het wel?'. We dagen Alliander uit om thema's in het jaarverslag meer vanuit zo'n standpunt te beschrijven en koersbepalender te zijn. Klanten, toeleveranciers en overheden willen van de netbeheerders weten hoe volgens hen het energiesysteem er in 2030, 2040, 2050 uit moet zien. In het jaarverslag kun je daar vervolgens op reflecteren.

## De rol van duurzaamheid en impact in het jaarverslag

Naast de rol van Alliander hebben we ook nadrukkelijk gesproken over de duurzaamheid van activiteiten en de impact van de organisatie op de maatschappij. Al jaren is Alliander een van de koplopers als het gaat om ESG-impactmeten en het rapporteren hierover. De gezamenlijke taal en CO<sub>2</sub>-prijs die de infrastructuurbeheerders in Nederland hiervoor ontwikkelen juichen we zeer toe. Impact verdient in de ogen van het panel meer connectiviteit met de overige onderwerpen. Het verslag wint aan zeggingskracht als de gemonetariseerde impact van activiteiten al in het begin wordt meegenomen in het verhaal. En zeker als Alliander kan aantonen dat er gestuurd wordt op waardecreatie en dat waardenken in de organisatie is geborgd.

Ook de informatie over de EU-taxononomie is te technisch van aard en staat nog te veel op zichzelf. Het is de eerste keer dat hierover wordt gerapporteerd dus een stuk context over EU Taxonomy, het doel hiervan, en dat Alliander dit ook ziet als een nuttige manier om een "consistente" Europese taal voor duurzaamheid te creëren, zou gewenst zijn. Voor wie schrijft Alliander dit verslag? Het zou beter zijn te laten zien hoe Alliander vanuit haar kantelende rol voldoet aan de EU-taxononomie en waarde heeft voor de maatschappij en met welke visie. Dan wordt het een spannend, integraal verhaal.

Wat in de ogen van het panel nog ontbreekt in het verslag is het thema 'Just Transition' (rechtvaardige transitie) en de sociale gevolgen die de energietransitie gaat hebben voor degenen onderaan de economische ladder in de samenleving. Daarmee hangen samen de vermeende verschillen tussen stad en platteland. We beseffen dat de handelingsruimte van Alliander daarin beperkt is, maar raden om dit in breed verband op de agenda te houden. Het zou daarbij mooi zijn om te zien hoe de ESG-governance binnen Alliander heeft gefunctioneerd. Het stakeholderpanel is daarnaast geïnteresseerd hoe de ESG Governance is ingeregeld.

## Overige aanbevelingen van het panel

### Beeldend verantwoord

Het verdient aanbeveling om de lezer van het verslag mee aan de hand te nemen in het verhaal van Alliander. De leeswijzer aan het begin van het verslag bevat technische informatie die daar niet aan bijdraagt. Overweeg zulke passages naar een bijlage te verplaatsen. Ook op andere plaatsen kan het verslag beeldender: het panel zou het mooi vinden meer beelden en verhalen in het verslag terug te vinden.



### Aandacht voor diversiteit

De aandacht voor diversiteit – sleutel tot toekomstbestendigheid – mag uitgebreider en verfijnder, is de mening van het stakeholderpanel. Dat kan bijvoorbeeld in fotografie, maar ook door een extra SDG 5 Gender Equality te omarmen.

### Meer doen dan wat verplicht is

We waarderen de stappen die Alliander zet in het transparant rapporteren. Toch blijft informatie op een aantal punten defensief. Een voorbeeld hiervan is de verantwoording over Scope-3 ketenemissies. Stakeholders, en in dezen met name investeerders, willen echter graag weten waar jullie verder gaan dan wat de wetgever voorschrijft. Wat is visie en wat is verplicht?

### Betekenis van resultaten

Alliander rapporteert veel resultaten van activiteiten. In veel gevallen blijft ongewis wat die resultaten betekenen. Ligt de organisatie op koers? Gaat het beter dan verwacht? Waarom lukt iets of waarom niet? De relatie tussen resultaten, doelstellingen en activiteiten mag explicieter. Zorg daarbij dat cijfers in lijn zijn met wat (sector)partners communiceren. Dat loopt nog wel eens uiteen.

### De dilemma's van Alliander

Net als vorig jaar hebben we als stakeholderpanel nadrukkelijk stilgestaan bij enkele dilemma's van Alliander. Wij herkennen en onderschrijven de besproken thema's, die eens te meer duidelijk maken welke lastige rol Alliander te vertolken heeft en de beperkte invloed in het gereguleerde domein. Dat neemt niet weg dat we betwijfelen of sommige gepresenteerde wel echte dilemma's zijn. Zo staat de problematiek rondom het koperenplaatprincipe informatief beschreven, maar we verwachten een overtuigender standpunt van de organisatie en een afweging van de consequenties van zo'n standpunt in relatie tot de organisatiedoelstellingen. We raden Alliander aan om de uitwerking van de dilemma's voor zich te laten spreken.

## Tot slot

Alliander behaalt een hoog niveau van verslaglegging. De top drie notering voor de Sijthoff-prijs van het Financieel Dagblad van afgelopen jaar bevestigt dat. We hopen dat onze bijdrage een impuls is om de hoge mate van transparantie vast te houden. Graag willen wij Alliander danken voor de 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,

Anne-Jaap Deinum – directeur Federatie Elektrotechniek

Teresa Fogelberg – sustainability leader, voormalig deputy chief executive GRI, voorzitter Transparantie Benchmark, Impact Economy Foundation

Arthur Krebbers – hoofd Corporate Climate & ESG Capital Markets, NatWest Markets

Harold Lever – voorzitter vakgroep ondergrondse netwerken, Bouwend Nederland

Harriët Tiemens – directeur Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen

Yelly Weidenaar – directeur Talent naar de Top

## Over het stakeholderpanel

Het stakeholderpanel voor het jaarverslag maak onderdeel uit van onze structurele stakeholderdialoog. Wij hebben in december een conceptversie van het Jaarverslag 2022 gedeeld met de panelleden. Deze is besproken tijdens een online bijeenkomst op 19 december 2022. Hierbij waren ook CFO Walter Bien en CTO Daan Schut 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 rondetafelsessies met onze stakeholders. Neem contact met ons op via [communicatie@alliander.com](mailto:communicatie@alliander.com).

## Reactie van de Raad van Bestuur

We hebben met veel belangstelling kennis genomen van alle reflecties van het stakeholderpanel en hebben op een aantal punten het jaarverslag hierop aangepast.

### Rol energiesysteem

Alliander heeft de ambitie om medeontwerper van het energiesysteem te zijn. We zijn als publieke partner met grote kennis over het energiesysteem goed gepositioneerd om samen met stakeholders te komen tot een tijdige en optimale inrichting van het energiesysteem. Dit kan niet vanuit een blauwdruk maar wel vanuit een visie op de contouren van het energiesysteem. Met de industrie kijken we bijvoorbeeld regionaal welke transitiepaden mogelijk zijn en welke vanuit energiesysteemperspectief optimaal, suboptimaal of juist zeer onwenselijk zijn.

### EU Taxonomie

De mate waarin Alliander voldoet aan de Taxonomie staat uitgebreid beschreven in het hoofdstuk Kredietwaardige onderneming. Een terechte constatering dat we als Alliander meer kunnen spiegelen op de komst van de Taxonomie. Het is wat ons betreft een krachtig instrument van de Europese Commissie dat de maatschappelijke discussie over grijze en groene economie stuurt. De informatie over de EU taxonomie hebben we verrijkt. Een aanzienlijk deel van onze investeringen is direct gerelateerd aan de energietransitie. Deze nemen in tijd en volume sterk toe.

### Sociale impact energietransitie

De sociale effecten van de energietransitie hebben onze voortdurende aandacht. We zien dat deze het gevolg zijn van keuzes die veelal op nationaal en regionaal niveau worden gemaakt. Alliander is voorstander van een rechtvaardige en inclusieve energietransitie, en zal 2023 meer uitleg geven hoe zij binnen haar verantwoordelijkheid hier invulling aan geeft. Bij het thema toegang tot energie en in het impacthoofdstuk besteden wij aandacht aan energie-armoede.

### Visualisatie

Op een aantal punten is het verslag hiertoe verbeterd. In het Impacthoofdstuk hebben wij een aantal voorbeelden toegevoegd waarin specifieke informatie grafisch is vormgegeven. Onder meer: impact van circulaire inkoop. Ook hebben wij in de paragraaf over de EU Taxonomie een visualisatie toegevoegd over de mate waarin we voldoen.

### Diversiteit

Ten opzichte van voorgaande jaren rapporteren wij uitgebreider over diversiteit. We beseffen dat deze informatie nog niet in verhouding staat tot de inspanningen die wij plegen. Dit nemen wij mee voor het verslagjaar 2023. Ook onderzoeken wij de suggestie over SDG 5.

### Ketenemissies

We zijn verheugd te horen dat het stakeholderpanel Alliander een voortrekkersrol toebedeelt op het gebied van transparantie. Hierbij is wat ons betreft de wet niet de norm, maar datgene wat wij maatschappelijk passend vinden en opgelost of voorkomen dient te worden. Om deze reden rapporteren wij sinds 2016 vrijwillig over onze maatschappelijke impact. Het stakeholderpanel constateert dat we op gebied van onze scope 3 CO<sub>2</sub>-emissies nog wel een stap te zetten hebben. Wij rapporteren hier sinds 2021 gedetailleerd over in ons jaarverslag en zullen in 2023 ons buigen over een passend reductiepad. Dit opent de deur naar verdere aansluiting bij het Science Based Target initiatief.

### Betekenisvolle resultaten

Wij menen dat we in onze doelen en prestatiestabel expliciet maken wat onze doelen en resultaten zijn. Daarnaast start ieder waardecreatiehoofdstuk met een overzicht van de relevante indicatoren. In het deel over dilemma's en geleerde lessen staan we stil bij knelpunten en tegenvallers.

# 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 en de impacts van deze thema's op de economie, het milieu en mensen (inclusief mensenrechten) 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 wat de impact is van deze thema's op het bedrijf en de maatschappij.

## Thematiek 2022

Voor 2022 hebben we onze materiele thema's opnieuw beoordeeld. Hierbij hebben we de impact van thema's geëvalueerd met thema eigenaren en specialisten binnen Alliander en deze opnieuw vastgesteld. Naast de impact op de omgeving en stakeholders is ook het risico van het thema voor de organisatie als impactmaat meegenomen. Als resultaat van de herijking zien we enige wijzigingen. Zo hebben we in 2022 gezien dat de impact die Alliander heeft met diverse onderwerpen op de economie, het milieu en mensen is gestegen ten opzichte van andere jaren. Dit betreft: 'Realisatie werkpakket', 'Samenwerking aan innovatieve oplossingen', 'Klimaatverandering, energieverbruik en CO<sub>2</sub>', 'Aantrekken en ontwikkelen van talent', 'Samenwerking en dialoog met stakeholders', 'Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten', 'Diverse en inclusieve organisatie', 'Niet klimaat-gerelateerde milieuthema's' en 'Toegang tot groen kapitaal'. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen zoals de krapte op de arbeidsmarkt die samenhangt met de uitdagingen die Alliander daardoor ondervindt om ons werkpakket te realiseren en de stijgende energieprijzen die een impact hebben op de toegang tot betaalbare energie. 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. Ten opzichte van de top vijftien van voorgaand jaar is het onderwerp 'Niet klimaat-gerelateerde milieuthema's' dit jaar wel opgenomen en is het onderwerp 'Corporate governance en bedrijfsethiek' uit onze top vijftien gehaald. Het thema Niet Klimaatgerelateerde milieuthema's is geconcretiseerd met inhoud over Circulaire bedrijfsvoering.

## Het proces in vijf stappen

In 2021 is de relevantie van verschillende thema's vanuit de diverse stakeholdergroepen beoordeeld en anderzijds is intern beoordeeld wat de impact is van deze thema's op het bedrijf. In 2022 hebben we de impact van de thema's opnieuw beoordeeld.

### 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 Universal Standards. Aan de hand van bronnen- en trendonderzoek is onderzocht welke actuele maatschappelijke thema's relevantie kunnen hebben voor Alliander. Ten opzichte van eerdere verslagjaren heeft dit tot enige bijstelling in de lijst met thema's geleid.

### Relevantie voor stakeholders

De relevantie van de thema's vanuit stakeholderperspectief is in 2021 bepaald door middel van een digitale vragenlijst die is aangeboden aan een representatieve groep stakeholdervertegenwoordigers. Dit heeft geleid tot een duidelijk beeld van materiele thema's van onze stakeholders. Het resultaat is een overzicht met prioritering van de thema's met de meeste relevantie vanuit stakeholderperspectief.

### Impact voor Alliander

De omvang en het effect ('impact') van de thema's zijn opnieuw bepaald in 2022 door een intern panel van thema eigenaren en specialisten waarbij de materialiteitsscore uit het voorgaande verslagjaar is meegenomen als basis. Hierbij is opnieuw een afweging gemaakt van de actuele en potentiële impacts die Alliander met de materiële onderwerpen kan hebben op de economie, het milieu en mensen (incl. mensenrechten). 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 met inbegrip van mensenrechten
- de geschatte impact voor de omgeving
- de relatieve omvang van de impact
- de potentiële en directe impacts

De impactanalyse geeft inzicht in de kansen en risico's voor de organisatie en de prioriteit die een aanpak van het onderwerp verdient. De informatie is samengebracht in een concept materialiteitsgrafiek. De uitkomsten van deze impactanalyse en de materialiteitsgrafiek zijn intern besproken en beschikbaar gesteld aan de Raad van Bestuur. Er is onder meer geconcludeerd dat de onderwerpen waarmee Alliander de meeste impact heeft of kan hebben ook overeenkomen met de belangrijkste opgaven waar Alliander zich voor inzet.

## Stap 2: weging en vergelijking met voorgaande jaren

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 de GRI topic standards. Het overzicht is maatgevend voor de samenstelling van de verantwoordingsinformatie in dit jaarverslag. Daarnaast voert Alliander bedrijfsgerelateerde indicatoren op. Deze zijn aangesloten op de GRI informatie.

## Stap 4: materialiteitsgrafiek

De combinatie van de relevantie voor stakeholders op de Y-as en de impact die Alliander met de thema's heeft of kan hebben op de maatschappij 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 impact hebben op de maatschappij. 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 verslagbijlagen en verbijzonderd 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 maatschappij. 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. Organisatieonderdelen 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.

### Gegevensverzameling

Voor de verzameling van maatschappelijke informatie en gegevens wordt onderscheid gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve informatie. Voor de kwantitatieve informatie is gebruikgemaakt van een standaard inventarisatielijst, 'data request'. Deze is onderdeel van de periodieke interne gegevensuitvraag. De informatie is voor zover mogelijk afkomstig uit de bestaande management- en informatiesystemen binnen Alliander. Daarnaast is gebruikgemaakt van eigen bronnen. De kwaliteit van routinematige informatie wordt geborgd door een stelsel van interne maatregelen, control en auditing. De niet-routinematige informatie wordt voor het verslaggevingsproces intern beoordeeld.

### Herformuleringen en mutaties

De volgende onderwerpen in ons maatschappelijk verslag zijn gewijzigd in vergelijking met ons jaarverslag 2021.

#### Energie en CO<sub>2</sub>-data

Voor de berekening van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk, het energiegebruik voor het verslagjaar en getransporteerde energievolumes wordt gebruik gemaakt van gerealiseerde getransporteerde energievolumes en nauwkeurige schattingen. Tevens worden de stroometiketten en daarmee CO<sub>2</sub>-coëfficiënten van het voorafgaande kalenderjaar gehanteerd. Dit leidt tot bijstellingen aan de hand van definitieve data in het meerjarenoverzicht.

Verwijzing: [Overige niet-financiële informatie](#).

#### Impactdata

Voor het jaar 2022 zijn de attributiewaardes opnieuw bepaald. Hiertoe is een herziene methodiek gehanteerd. Deze wordt toegelicht in het Verantwoordingsdocument Impactmeten bij dit Jaarverslag. De 2021-impacts zijn voor vergelijkingsdoeleinden herrekend met de attributiewaardes uit 2022.

Verwijzing: [Verantwoordingsdocument Impactmeten](#).

## Faciliteren van de energietransitie

### Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving van het thema

Particulieren en bedrijven wekken in toenemende mate zelf energie op. Grootschalige duurzame opwek is onderdeel van landelijke en regionale afspraken. Deze ontwikkeling maakt voortdurende teruglevering, invoeding en afname van energie in het net noodzakelijk. Netbeheerders als Alliander staan voor de opgave om steeds hun netcapaciteit te dimensioneren op de maatschappelijke behoefte en het netwerk toekomstbestendig te houden. De energietransitie vraagt om grootschalige investeringen in en optimale benutting van onze energienetwerken.

### Impact

Teruglevering en invoeding van duurzame energie heeft een positief effect op het klantwelzijn. Door toename van het aandeel duurzame energie treedt vermindering op van CO<sub>2</sub>-emissies in de keten. Investerings in de energienetwerken leiden tot werkgelegenheid bij Alliander en haar ketenpartners. Uitbreiding van de netwerken leidt potentieel tot een grotere materiaalbehoefte, toenemende vraag in productketens en daarmee een grotere druk op schaarse grondstoffen en arbeidsomstandigheden bij partners en bedrijven in de supply chain, in Nederland en internationaal. De Energietransitie heeft grote impact op de Alliander organisatie. De sterk toenemende vraag naar aansluitingen, vergroting van netcapaciteit en diversiteit in aansluitingen brengen grote uitdagingen voor de arbeidscapaciteit, de financiering, planning en uitvoering.

### Relatie met impactmodel Alliander

Indicatoren voor geproduceerd kapitaal, natuurlijk kapitaal. Zie ook het thema: Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten.

### Relatie met risico's

Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Veranderkracht, Financierbaarheid, Voldoen aan klantverwachtingen

### Stakeholderverwachting

Alliander is continu in contact met stakeholders over de energietransitie. Klanten verwachten terecht dat zij binnen de vastgestelde termijnen geholpen worden. Samenwerking is cruciaal voor de grote uitdagingen waar we in Nederland voor staan. Alliander heeft de ambitie om medeontwerper van het energiesysteem te zijn door te adviseren over maatschappelijk wenselijke uitkomsten ten behoeve van het energiesysteem op het gebied van realiseerbaarheid, maatschappelijke kosten en ruimtelijke impact. Bijvoorbeeld door bij de Regionale Energiestrategieën (RES'en) te adviseren over de optimale wind-zon verhouding of door te grootschalige vraag- en aanbod naar energie te clusteren. Ook bij de Transitievisies Warmte denken we mee over het meest geschikte warmtealternatief per gebied. Via koepelorganisaties en brancheverenigingen staan we in nauw contact met diverse publieksgroepen.

### Relatie met strategie en doelen

Bereikbaarheid

### Onze langetermijndoelstelling

Gemeenten hebben plannen opgesteld waarin staat hoe men per wijk planmatig van het aardgas af gaat. Alliander zet in het ontwerp de kennis en ervaring in om suboptimale keuzes en onnodige maatschappelijke kosten te voorkomen. Alliander wil op jaarbasis alle nieuwe aanvragen voor decentrale opwek in zijn regio's kunnen aansluiten.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Alliander speelt actief in op het veranderende energielandschap. We hebben innovaties beschikbaar, onder meer cable pooling, curtailment en congestiemanagement en schalen deze op. We kijken samen met klanten en partners naar slimme energieoplossingen en doen ervaring op. De bedrijfsactiviteiten, onder meer op het gebied van warmte, helpen klanten bij het maken van energiekeuzes. Om goed in te kunnen spelen op de eisen van het veranderende energiesysteem, is het noodzakelijk om wettelijke afspraken en condities op onderdelen te actualiseren. Hiertoe voeren we intensief gesprekken met onze stakeholders en wetgevende organen.

### Geleerde lessen

Zie [Onze dilemma's](#).

### Stakeholderinformatie

- [Ondersteunen van klanten bij maken van keuzes in hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie](#)

## Leveringsbetrouwbaarheid

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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.

### Impact

De welvaartswaarde van energietransport voor de samenleving is hoog en draagt sterk bij aan het welzijn van klanten. Verstoringen van beschikbaarheid van energie leiden tot een sterke afname van klantwelzijn. De omvang en duur van een verstoring hebben potentiële gevolgen voor maatschappelijke functies als gezondheidszorg, openbaar vervoer en productieprocessen en daarmee voor de economie en het welzijn van mensen. De betrouwbaarheid van onze netwerken is een kernpunt voor de organisatie. Bij verstoringen handelen we direct en kunnen we snel schakelen en opschalen. Door toepassing van bijvoorbeeld IT hulpmiddelen in het netwerk kunnen we een deel van de storingen voortijdig ondervangen. Langdurige verstoringen hebben een financieel effect vanwege vergoedingen en extra kosten voor herstel voor de organisatie.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren geproduceerd kapitaal

### Relatie met risico's

Veiligheid, Veranderkracht, Voldoen aan klantverwachtingen, Cybersecurity, Toekomstvaste investeringen

### 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. Wij informeren hen gericht middels sms met vermelding van de verwachte duur van de overlast.

### Relatie met strategie en doelen

Veiligheid, Langetermijnorientatie van wet- en regelgeving, Benodigde capaciteit en competenties, Anticiperen op en bijbenen energietransitie, Cybercriminaliteit

### 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.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

We werken dagelijks aan een continue energievoorziening, zowel nu als in voorbereiding op de toekomst. We investeerden in totaal ruim € 1,2 miljard, waarvan het grootste deel om de betrouwbaarheid van de netten te verhogen. Onze uitvalduur elektriciteit kwam in 2022 uit op 21,3 minuten. Het aantal herhaalstoringen was 28.

### Geleerde lessen

Zie [Onze dilemma's: beschikbaarheid versus betrouwbaarheid](#).

### Stakeholderinformatie

- Leveringsbetrouwbaarheid in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

## Realisatie werkpakket

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving van het thema

Als bedrijf zijn we momenteel in onvoldoende mate in staat om tijdig aan de grote vraag naar uitbreiding- en vervanging van netwerken te voldoen. Hiermee vormt de maakbaarheid van de energietransitie een nog grotere uitdaging. Dit komt mede door een groot tekort aan (technische) arbeidscapaciteit en de doorlooptijd van ruimtelijke procedures voor bouw en aanleg.

### Impact

Vertraging van realisatie van het werkpakket leidt tot vertraging van activiteiten bij onze klanten en opdrachtgevers. De maatschappelijke impact van toegang tot energie is groot en een beperking leidt tot een relatief minder grote bijdrage aan maatschappelijke waardecreatie.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor financieel en geproduceerd kapitaal

De groei van het werkpakket heeft een impact op onze organisatie en die komt tot uitdrukking in oplopende investeringskosten, groeiende financieringsbehoefte en financiële ratio's die onder druk staan. We proberen de werklast slimmer in te richten om zo de impact op de organisatie te verminderen.

### Relatie met risico's

Realisatie werkpakket, Veranderkracht, Voldoen aan klantverwachtingen.

### Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten dat aanvragen binnen de geldende termijnen worden gerealiseerd, het licht brand, de huizen warm zijn en organisaties en bedrijven kunnen draaien.

### Relatie met strategie

Excellent netbeheer

### Onze langetermijndoelstelling

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

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Onze strategie bestaat uit vier pijlers. Deze pijlers rusten op een stevig en toekomstbestendig fundament: een veilige, kostenbewuste, duurzame en inclusieve organisatie. Dat helpt ons om vandaag én in de toekomst invulling te kunnen blijven geven aan onze doelen en opgaven.

### Geleerde les

Meer werk voorkomen doen we door de klantvraag eerder en beter in beeld te brengen en door samen met stakeholders plannen te maken voor het toekomstige energiesysteem.

### Stakeholderinformatie

- [Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten](#)
- Regio-informatie

## Samenwerken aan innovatieve oplossingen

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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 samen met onze belangrijkste partners aan innovatieve oplossingen.

### Impact

Vanuit ons innovatieprogramma willen we innovaties en slimme oplossingen realiseren én toepassen die het werk aan en de kosten van de netten verminderen. De digitalisering van energienetten is essentieel voor de energietransitie. Nieuwe business- en marktmodellen en de inzet van duurzame energie leiden tot kennis en data over deze ontwikkelingen. Deze kennis en data vormen intellectueel kapitaal dat positief kan bijdragen aan vraagstukken over energietransitie, grondstoffen en realisatie. De indicatoren voor intellectueel kapitaal verbinden wij met SDG 9 en komen tot uitdrukking door het realiseren van een toekomstbestendige energie-infrastructuur en toepassing van innovatieve technieken, zoals bijvoorbeeld waterstofprojecten voor de bebouwde omgeving als vervanging aardgas.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicator voor intellectueel kapitaal, Samenwerking op gebied van technologie. Nieuwe marktmodellen en platforms dragen bij aan positieve impact op Alliander.

### Relatie met risico's

Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Veranderkracht, Toekomstvast investeringen

### 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 daarin flexibele en betrouwbare netwerken waaraan zij desgewenst energie kunnen terug leveren. Alliander is betrokken en initiator van projecten met lokale bewoners, gemeenten, onderzoeksinstituten en sectorinitiatieven en evalueert met hen de resultaten van projecten.

### Geleerde les

[Proactief en tijdig organiseren van mensen, materialen en diensten.](#)

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid

### Onze langetermijndoelstelling

Technische en economische ontwikkelingen maken nieuwe oplossingen mogelijk en noodzakelijk. Alliander wil hieraan bijdragen door de energietransitie te faciliteren. Onze doelstelling is om door toepassing van bewezen innovaties te versnellen en de schaal van toepassingen te vergroten. In samenwerking met partners doen we ervaring op met ontwikkeling van nieuwe technieken en werkwijzen.

### Evaluatie en 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 2022 is de teruglevering door klanten aan ons netwerk vanuit zonnepanelen en windparken wederom sterk gegroeid. In Lochem en Oosterwolde startten we met projecten voor waterstofnetten. In Arnhem ontwikkelden we met Powercrumbs opslag van Groen Gas.

### Stakeholderinformatie

- [Hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en organisatie](#)

## Veilig werken en veilige infrastructuur

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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. Om dit te realiseren zorgen we dat we de risico's inzichtelijk hebben en nemen we maatregelen om de risico's te mitigeren. Deze kunnen bestaan uit aanschaffen van veiligere materialen en betere arbeidsmiddelen, verbeterde werkmethoden en het trainen van de bekwaamheid van onze medewerkers en aannemers.

### Impact

Werkgerelateerde 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. Dit geldt ook voor de rol van opdrachtgever waarbij we verantwoordelijkheid nemen voor externe medewerkers. Onze impact strekt zich uit tot opdrachtnemers en ketenpartners (zie ook onder thema Verantwoorde Keten). Veilige en verantwoorde arbeidsomstandigheden zijn mensenrechten en onderdeel van nationale en internationale wetgeving en conventies zoals OECD, ILO en VN verdragen. Veiligheidsincidenten kunnen ook optreden in relatie met andere stakeholders zoals burgers en bezoekers of voorbijgangers op locaties waar wij werken.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Menselijk kapitaal

### Relatie met risico's:

Veiligheid, Cybersecurity

### 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.

### Geleerde les

We kunnen achterliggende oorzaken bij gedrag explicieter bespreken en analyseren en kunnen [veiligheid bij onderaannemers en zzp'ers](#) nog beter borgen.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### Onze langetermijndoelstelling

Iedereen veilig thuis! Met 0 vermijdbare ongevallen. Dat is de veiligheidsambitie van Alliander. Daarnaast werkt Alliander aan een proactieve cultuur waarin veiligheid centraal staat. Het doel is een duurzame gedragsverandering die we in 2025 kunnen staven met een trede 4 score op de Safety Culture Ladder (Veiligheidsladder). We streven naar een LTIF van 1,0 of lager.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Alliander hanteert 'Life Saving Rules'. Een veilige werkomgeving en veiligheidscultuur helpen ons veiligheidsbewustzijn en -gedrag te verbeteren. In 2022 waren er 22 ongevallen met en 42 zonder verzuim. Mede hierdoor kwam de LTIF hoger uit op 1,7. Bij contractanten bedraagt het aantal ongevallen met verzuim 14 en zonder verzuim 10.

### Stakeholderinformatie

- [Veiligheid in het hoofdstuk Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving](#)
- [Gezond en fit aan het werk in het hoofdstuk Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen](#)

## Klimaatverandering, energieverbruik en CO<sub>2</sub>

### Input en relaties relevant voor thema



#### Omschrijving van het thema

Alliander is als schakel in de energieketen verantwoordelijk voor het energiegebruik en daaraan gerelateerde CO<sub>2</sub>-emissies van de netwerken, gebouwen en mobiliteit. Daarnaast is Alliander verantwoordelijk voor het bevorderen van een duurzame en efficiënte energieopwekking en het gebruik daarvan.

#### Impact

Onze activiteiten leiden tot klimaatgerelateerde emissies. Binnen onze bedrijfsvoering, bij ketenpartijen en bij het verbruik van door ons gedistribueerde energie. Onze totale CO<sub>2</sub>-voetafdruk heeft een negatieve impact. 97% van onze bedrijfsgebonden emissies hangt samen met onze kernprocessen. Het klimateffect van emissies bij klanten en ketenpartners bedraagt een veelvoud. Voor het verminderen van onze impact hebben we doelen en programma's vastgesteld. We nemen technische maatregelen in onze netwerken, isoleren onze gebouwen, rijden grotendeels elektrisch en vergroenen netverliezen door participatie in Nederlandse windparken. De impact van het thema klimaat en energie op Alliander komt tot uitdrukking in de kosten die wij maken voor maatregelen en klimaatadaptatie en de waardering van kapitaalverschaffers voor onze aanpak.

#### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor natuurlijk kapitaal.

#### Relatie met risico's

Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Veranderkracht

#### Stakeholderverwachting

Door het veranderende klimaat stijgt de zeespiegel en komen vaker extreme weersituaties voor zoals stormen en langere periodes van droogte of neerslag. Klimaatverandering is een mondiaal probleem. Stakeholders verwachten een actief klimaatbeleid gericht op lagere emissies in de gehele energieketen. Naast eigen en energienetwerk gerelateerde emissies draagt onze rol bij de energietransitie bij aan lagere uitstoot door energiegebruik. Wij werken samen aan klimaatadaptatieve maatregelen met sectorbedrijven en lokale en nationale vertegenwoordigers.

#### Geleerde les

[Interne CO<sub>2</sub>-prijs mét akkoord van de toezichthouder.](#)

#### Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betaalbaarheid

#### Onze langetermijndoelstelling

We leveren een bijdrage aan de internationale doelstellingen voor beperking van klimaatemissies gerelateerd aan 1,5 graad opwarming en aan SDG 7. De impact van maatregelen gericht op klimaatadaptatie (SDG 13) meten we nog niet. We streven naar verlaging van onze uitstoot van CO<sub>2</sub>. Per saldo willen we in 2023 klimaatneutraal zijn.

#### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Alliander bereidt zich voor op situaties waarin de bedrijfsvoering kan worden geraakt door de gevolgen van extreme weersomstandigheden. Tegelijkertijd hebben we een grote bruto CO<sub>2</sub>-voetafdruk. De uitstoot draagt bij aan klimaatverandering. Het is belangrijk om CO<sub>2</sub> reductie na te streven, om deze impact te verkleinen. We voeren programma's gericht op vergroening. Alliander onderneemt diverse activiteiten om aan CO<sub>2</sub>-emissiereductie te werken, het energiegebruik en de netverliezen vergroenen we in toenemende mate via de aankoop van Garantie van Oorsprong voor in Nederland geproduceerde duurzame energie. Met de Nederlandse netbeheerders werken we aan uniformering voor het bepalen van onze voetafdruk. Onze CO<sub>2</sub>-gerelateerde uitstoot is hierdoor de laatste jaren steeds verder gedaald. Onze netto voetafdruk 2022 bedraagt: 116 kton CO<sub>2eq</sub> (2021 herrekend: 166 kton CO<sub>2eq</sub>).

#### Stakeholderinformatie

- [Verduurzaming van de energievoorziening en van onze eigen organisatie](#)
- [Bijlage Overige niet financiële informatie](#)

## Toegang tot betaalbare energie

### Input en relaties relevant voor thema



#### Omschrijving van het thema

Energie is een primaire levensbehoefte. Aansluiting op energie heeft dan ook 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.

#### Impact

De bijdrage van gas, warmte en elektriciteitstransport aan het welzijn van consumenten door het faciliteren van verwarming van de woning, gebruik van verlichting en huishoudelijke apparatuur en transport door elektrisch rijden is hoog. Het ontbreken van of beperkingen in toegang tot energie heeft een grote impact op het welzijn en de ontwikkeling van personen. We zijn ons ervan bewust dat er grote verschillen bestaan in de mate van welzijn die door verschillende groepen in de samenleving wordt ervaren.

De impact van het thema op Alliander raakt aan de kern van onze missie: het zorgen voor toegang tot duurzame, betaalbare, betrouwbare energie.

#### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor geproduceerd kapitaal

#### Relatie met risico's

Langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving, Voldoen aan klantverwachtingen

#### Stakeholderverwachting

Energie is een primaire levensbehoefte. Aansluiting op energie heeft dan ook 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. Dit geldt in de eerste plaats voor alle huishoudens, bedrijven en organisaties die zijn aangesloten zijn of wensen te zijn op de netwerken in ons verzorgingsgebied. Onafhankelijke toezichthouders zoals de ACM beoordelen onze dienstverlening.

#### Geleerde les

[Samenwerking met gemeenten, Rijk en energieleveranciers om afsluiting te voorkomen.](#)

#### Relatie met strategie

Bereikbaarheid

#### 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 streven ernaar onze aansluitingen binnen de wettelijke 18 weken termijn te realiseren. In 2022 hebben we met 100% van onze gemeenten en woningcorporaties afspraken gemaakt over de warmtetransitie.

#### Evaluatie en 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.

#### Stakeholderinformatie

- [Onze strategie](#)
- [Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten](#)



## Datagedreven netbeheer

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving van het thema

Door toevoeging van IT is het mogelijk om veranderingen in energielevering, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen.

### Impact

De ontwikkeling van meer en betere data draagt bij aan het maatschappelijk intellectueel kapitaal en aan efficiënter en schoner produceren. Kennis en data kunnen zo positief bijdragen aan vraagstukken over energietransitie, grondstoffen en realisatie van werk. Data en input van data zijn niet per se onfeilbaar. Kritische analyse van maatschappelijke effecten en mogelijke negatieve impact is noodzakelijk om betrouwbaarheid en veiligheid te borgen. De impact op Alliander bestaat uit een versterkte productiviteit en toekomstbestendigheid naast het bestaan van risico's voor cybersecurity.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicator voor intellectueel kapitaal

### Relatie met risico's

Privacy, Cybersecurity, Toekomstbestendigheid IT-landschap

### Stakeholderverwachting

Door gebruik van IT is het mogelijk om veranderingen in energielevering, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen. Slimme netten en datatechnologie helpen bij het maken van de juiste en doelmatige investeringen in de netten en helpen bij het voorkomen en sneller oplossen van storingen. Klanten verwachten dat zij makkelijk energie terug kunnen leveren aan het net en dat wij, met inzet van innovatieve technologie, het net betrouwbaarder en meer inzichtelijk voor hen maken.

### Geleerde les

Zie [Onze dilemma's: Verantwoordelijkheden leggen waar de consequenties het best kunnen worden overzien](#).

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betrouwbaarheid

### 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.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

We werken op diverse plaatsen aan slimmere energienetten. We maken middenspanningsruimtes intelligenter, rollen een schakelsysteem voor openbare verlichting uit, bieden slimme meters aan en implementeren ICT-toepassingen en sensoren om flexibel de stroom aan energie te managen. Slimme netten ondersteunen efficiënt gebruik van capaciteit en infrastructuur en zijn betrouwbaarder. Uitbreiding van slimme energienetwerken ondersteunt toekomstige digitale diensten.

### Stakeholderinformatie

- [Digitalisering](#) in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

## Dataveiligheid, privacy en cybersecurity

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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.

### Impact

De veiligheids- en privacyrisico's die gepaard gaan met het beheer van persoonsgegevens door Alliander en de energieleveranciers hebben in potentie een negatief effect op sociaal kapitaal (afname digitale veiligheid). De bijdrage van assets en systemen gericht op het mitigeren van risico's gerelateerd aan cybercrime en hacking leveren een positieve bijdrage aan het geproduceerd kapitaal. De impact op Alliander door een schending van dataveiligheid en veiligheidssystemen kan groot zijn en maatschappelijk impact hebben.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren sociaal kapitaal, geproduceerd kapitaal.

### Relatie met risico's

Privacy, Veiligheid, Cybersecurity

### Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten dat wij veilig en zorgvuldig omgaan met data en persoonsgegevens. Data-uitwisseling is een permanent maatschappelijk en economisch gegeven geworden. Gegevensuitwisseling en -opslag van privacygevoelige informatie dient steeds maximaal beveiligd te zijn.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### 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 en direct handelt indien de integriteit daarvan in het geding is.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Voor alle persoonsgegevens die we 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 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. De aandacht voor cybersecurity is sinds 2021 ook gegroeid door gestegen gebruik van medewerkersdata, het uitgebreid inzetten van aannemers en de intensivering in de distributie van energiedata. Om nog beter inzicht te krijgen in de beveiligingsrisico's binnen Alliander hebben we hiervoor de functie van Chief Information Security Officer (CISO) herijkt. We hebben de beveiligingsprocessen door een onafhankelijke externe partij laten certificeren met ISO27001 en het certificaat Security Verified.

### Geleerde les

[Hack van privacygevoelige data van medewerkerspassen](#) leidde tot nieuwe beveiliging.

### Stakeholderinformatie

- [Privacy en security in hoofdstuk Een veilig netwerk en een veilige werk- en dataomgeving](#)

## Tevreden klanten

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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.

### Impact

Klanttevredenheid is een indicatie voor het ervaren van welzijn en comfort door de beschikbaarheid van energie. Een afname van tevredenheid heeft uiteindelijk een negatief effect op de ervaren toegevoegde waarde voor klanten. De impact op Alliander komt onder meer tot uitdrukking in benchmarkvergelijkingen en waardering van externe beoordelaars en kan in een uiterst geval leiden tot een financiële sanctie door toezichthouders.

### Relatie met Impactmodel Alliander:

indicator voor geproduceerd kapitaal

### Relatie met risico's

Realisatie werkpakket, Privacy, Cybersecurity, Veranderkracht, Voldoen aan klantverwachtingen

## 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. Actief inzetten op klanttevredenheid heeft prioriteit. Via Liander.nl en telefonische klantenservice hebben belanghebbenden de gelegenheid om klachten of misstanden kenbaar te maken in relatie tot ons bedrijf en activiteiten in naam van ons bedrijf.

### Geleerde les

[Enorme toename van klantvragen](#) leidde tot vergrote inzet van front- en backoffice.

### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

### Onze langetermijndoelstelling:

Het klantgemak stijgt de komende jaren verder en blijft hoger dan de landelijke benchmark van Nederlandse netbeheerders. Klanttevredenheidsscore NES: consumenten tenminste 53%, zakelijke tenminste 37%.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

We werken dagelijks aan onze klanttevredenheid zowel nu als in voorbereiding op de toekomst. We verbeteren onze service en communicatie voor zakelijke klanten en gemeenten. Ons (digitale) serviceniveau voor al onze klanten verbeteren 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. Ons doel voor 2022 was dat klantgemak, gemeten met NES score, hoger is dan 53% (consument) en 32% (zakelijke markt). Het behaalde resultaat voor consumenten is 49% (-2% ten opzichte van 2021) en zakelijke klanten 34% (-4%).

### Stakeholderinformatie

- [Klantgemak in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten](#)

## Aantrekken en ontwikkelen van talent

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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.

### Impact

Ontwikkeling van medewerkers heeft een positief effect op menselijk kapitaal, en op het algemeen scholingsniveau op de arbeidsmarkt. Door werk te bieden dat aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen vergroten wij eveneens onze impact. Een hoge arbeidstevredenheid van medewerkers vergroot de aantrekkelijkheid van ons werkgeverschap en de maatschappelijke waarde van onze prestaties. De bestaande schaarste aan technisch geschoolde medewerkers en ervaren professionals op de arbeidsmarkt hebben een drukkend effect op productie en geproduceerd kapitaal.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Menselijk kapitaal

### Relatie met risico's

Veiligheid, Veranderkracht, Realisatie werkpakket

## Stakeholderverwachting

Techniek en organisaties veranderen voortdurend en in hoog tempo. Werken is continu leren geworden en medewerkers en arbeidsmarktpartners verwachten dat Alliander hen met scholing en training in staat stelt fit op en voor het werk te blijven. Alliander maakt werk van opleiding en ontwikkeling.

### Geleerde les

[Samenwerking in Aanvalsplan Techniek](#) en oprichting multidisciplinair team Arbeidsmarkt, Scholing en Behoud.

### Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betrouwbaarheid

### 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.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Om een oplossing te vinden voor de energievraagstukken van vandaag en morgen, investeren we veel. In technologie, en vooral in onze mensen. Enerzijds door een goede beloning met uitstekende arbeidsvoorwaarden. Anderzijds door opleidingsmogelijkheden te bieden, waarmee zij het beste uit zichzelf – en daarmee ons bedrijf – kunnen halen. Medewerkers krijgen de kans om zich verder te ontwikkelen op hun vakgebied en worden gestimuleerd om te werken aan opleiding en ontwikkeling. Speciale aandacht krijgen veiligheidsopleidingen voor gespecialiseerde functies of waarbij sprake is van specifieke risico's. Afgelopen jaar heeft Alliander 387 nieuwe technici verwelkomd. Voor statushouders liep er voor het derde jaar op rij een ontwikkelingstraject voor het halen van een mbo-diploma in installatie en onderhoud van het elektriciteitsnet. In 2022 investeerde Alliander 2,9% van de salariskosten in opleiding van medewerkers (2021: 2,8%).

### Stakeholderinformatie

- [Werving in hoofdstuk Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met kansen voor iedereen](#)

## Samenwerking en dialoog met stakeholders

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving van het thema

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze activiteiten 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. Veranderingen in het energiesysteem voltrekken zich in hoog tempo en leiden tot andere eisen aan het energienetwerk. Samenwerking en dialoog met stakeholders zijn van groot belang om de veranderingen en de impacts ervan af te stemmen op de maatschappelijke ontwikkeling.

### Impact

Stakeholders hebben belang bij de maatschappelijke impact die wij op voor hen relevante kapitalen realiseren. Verbinding en participatie dragen bij aan betere communicatie en bevorderen oplossingen, dit versterkt het sociaal kapitaal. De energietransitie en maatschappelijke ontwikkelingen hebben voor Alliander als impact dat contact en dialoog met stakeholders in alle fasen van het werk gevraagd worden. De ontwikkeling van wet en regelgeving kan impact hebben op de activiteiten van Alliander.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor financieel en sociaal kapitaal

### Relatie met risico's

Lange termijn oriëntatie wet en regelgeving, Veranderkracht

### Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten dat zij in de toekomst kunnen blijven vertrouwen op een goed werkend energiesysteem en toegang daartoe. Daarvoor is het noodzakelijk dat Alliander openstaat en luistert naar hetgeen stakeholders bezighoudt.

### Relatie met strategie

Continue evaluatie van stakeholderrelaties in relatie tot onze opgaven; afstemming over de maatschappelijke aspecten van de toekomstige energievoorziening.

### Onze langetermijndoelstelling

Wij zijn voortdurend in contact met onze stakeholders en betrekken hen bij ontwikkelingen en de maatschappelijke impact die we als organisatie hebben.

### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

We organiseren onze stakeholderrelaties op adequate wijze. Het contact verloopt structureel, ad hoc en zo nodig via wettelijke eisen en via een diversiteit aan kanalen. Afhankelijk van het vraagstuk, de intensiteit daarvan en de relatie met de keuzes die we als organisatie dagelijks maken.

### Geleerde les

[Reactie RvB op stakeholderpanel.](#)

### Stakeholderinformatie

[interactie met stakeholders](#)

## Verandervermogen organisatie

Input en relaties relevant voor thema



### Omschrijving 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.

### Impact

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. De grote maatschappelijke vraag naar aansluitingen en vermogen betekent dat we én sneller én slimmer moeten werken. Desondanks kunnen we niet steeds binnen de termijnen onze afspraken nakomen en ervaren klanten nadelige impact op hun welbevinden en zakendoen. De druk om meer te doen en anders te werken heeft impact op medewerkers ofwel menselijk kapitaal en biedt ook ontwikkelkansen en scholing.

### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor geproduceerd Kapitaal

### Relatie met risico's

Veranderkracht, Realisatie werkpakket

### 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.

### Geleerde les

We zetten breed in op [Samen Presteren](#).

### Relatie met strategie

Excellent netbeheer is basis

### Onze langetermijndoelstelling

We werken met focus, stellen prioriteiten en passen waar nodig onze organisatie aan veranderende eisen en omstandigheden aan.

### Evaluatie en 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.

### Stakeholderinformatie

- [Het profiel van Alliander: Onze strategie](#)

- Vergroting slagvaardigheid organisatie in hoofdstuk Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

## Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten

### Input en relaties relevant voor thema



#### Omschrijving van het thema

Onze inkoopbestedingen stijgen jaarlijks fors. De uitbreiding en onderhoud van onze netwerken en de ondersteunende middelen daarvoor leiden tot een grote materiaalvraag. 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.

#### Impact

We hebben grote impact op ketenpartners door de groeiende waarde van inkoop van goederen en diensten bij hen. Dit genereert werkgelegenheid en economisch kapitaal. De winning van grondstoffen en de productie van specifieke materialen en componenten is verbonden met tal van productielocaties wereldwijd. Hierbij ontstaat (indirect) impact op milieu en arbeidsomstandigheden in Nederland en wereldwijd. Dit leidt tot ecologische schade door inkoop materialen, afval en de emissie van CO<sub>2</sub> en andere stoffen. Veiligheid en arbeidsomstandigheden hebben impact op menselijk kapitaal. De wijdverbreide mondiale productketens brengen risico's voor naleving van mensenrechten. Indirect dragen wij daarmee mogelijk bij aan impact op omstandigheden elders. De ontwikkelingen in ketens en elders hebben impact op leveringen aan Alliander. Tekorten, logistieke problemen en conflicten raken de realisatie van werkpakket en voorraden (geproduceerd kapitaal) en kunnen leiden tot prijsnadelen of verliezen op financieel kapitaal.

#### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor financieel, geproduceerd en natuurlijk kapitaal

#### Relatie met risico's

Veranderkracht, Toekomstvast investeringen

#### Stakeholderverwachting

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 1,5 miljard zijn we een grote inkoop 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.

#### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid, Betaalbaarheid, Bereikbaarheid

#### Onze langetermijndoelstelling

We maken actief werk van onze ketenprestaties. Zo maken we plannen met onze leveranciers over onder meer CO<sub>2</sub>-uitstoot en verantwoorde bedrijfsvoering. Daarnaast moeten alle leveranciers voldoen aan de Alliander Gedragscode waaronder minimale eisen vanuit ILO, OECD en VN.

#### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Naast dat we continu de Gedragscode, die voor alle leveranciers verplicht is, onder de aandacht brengen, hebben we in 2022 28% van ons inkoopvolume circulair ingekocht. We besteedden meer aandacht aan de juistheid van de grondstofpaspoorten. 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. Het toetsen van leveranciers op de erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu is onderdeel van ons MVO- en Inkoopbeleid.

#### Lessen

Bij verhuizing van productielocaties vanuit Europa naar meer risicovolle landen op gebied van arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu streven wij ernaar om ter plaatse een her-audit te doen. Wij beoordelen dan opnieuw de arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu aspecten.

#### Stakeholderinformatie

- [Invulling geven aan ketenverantwoordelijkheid in hoofdstuk Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie.](#)
- [Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten](#)

## Overige milieuthema's: Circulaire bedrijfsvoering

### Input en relaties relevant voor thema



#### Omschrijving

Als netbeheerder gebruiken we grote hoeveelheden materialen en indirect grondstoffen. Het is onze verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk met onze materiaalbehoefte om te gaan. Sinds een aantal jaar werken we aan de integratie van circulariteit in onze bedrijfsvoeringImpact

De wereldwijde behoefte aan materialen en producten zet veel druk op beschikbare voorraden grondstoffen, vraagt veel energie en leidt tot toename van schaarste voor kritische materialen. Alliander koopt grote hoeveelheden materialen in zoals metaalhoudende assets, elektronische apparatuur, meters en kleding. De energietransitie en groeiende behoeften betekenen dat ons beslag op middelen sterk toeneemt, de impact hiervan eveneens. Dit leidt tot ecologische schade door inkoop, gebruik, afval en de emissie van CO<sub>2</sub> en andere stoffen. Productieomstandigheden in ketens kunnen negatieve effecten hebben op arbeidsomstandigheden. Hiermee hebben we mondiaal impact op natuurlijk en menselijk kapitaal. Omgekeerd hebben ontwikkelingen in ketens en elders impact op leveringen aan Alliander. Tekorten, logistieke problemen en conflicten raken de realisatie van het werkpakket en voorraden (geproduceerd kapitaal) en kunnen leiden tot prijsnadelen of verliezen op financieel kapitaal.

#### Relatie met Impactmodel Alliander

Indicatoren voor financieel, geproduceerd, natuurlijk en menselijk kapitaal.

#### Relatie met risico's

Veranderkracht, Toekomstvast investeringen

#### Stakeholderverwachting

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 1,5 miljard zijn we een grote inkoop van producten en diensten. Stakeholders verwachten dat we daar samen met onze leveranciers een verantwoorde invulling aan geven. Als wij samen met onze leveranciers kunnen bewegen naar meer circulariteit kunnen we een grote positieve impact genereren via onze ketens. We ervaren dat dit vraagt om andere afspraken en werkwijzen.

#### Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

#### Onze langetermijndoelstelling

We maken actief werk van onze circulaire prestaties. Zo maken we plannen met onze leveranciers over circulaire oplossingen, verlengen we de gebruiksduur en zetten we materialen opnieuw in ons bedrijf in. Ons afvalbeleid is gericht op preventie en goede scheiding.

Jaarlijks verbeteren we onze prestatie op circulair inkopen en herinzet.

#### Evaluatie en bijdrage vanuit Alliander

Het bundelen van herinzet-initiatieven in de organisatieonderdelen levert aanzienlijke financiële besparingen en CO<sub>2</sub>-reductie op. Door het proactief laten reviseren van compact stations hebben we 51 stuks intern kunnen uitleveren en dragen we door korte levertijd bij aan het verhogen van de maakbaarheid. We werken samen met ketenpartners en andere netbedrijven en onderzoeken verdere mogelijkheden voor toepassing van circulaire principes. Het aandeel circulaire inkoop neemt geleidelijk toe. Uiteindelijk beperken we de schade aan natuurlijk kapitaal door een verminderde inzet van nieuwe materialen en grondstoffen.

#### Geleerde les

[materiaalvraag vanwege realiseren energietransitie noopt tot gezamenlijke roadmap voor circulaire economie.](#)

#### Stakeholderinformatie

- organisatie: Circulaire Bedrijfsvoering

# 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 ook op termijn financieel stabiel zijn en onze investeringen solide kunnen financieren. Samen met onze medewerkers kijken we naar hoe we een werkgever zijn die ertoe doet. Met marktpartijen, toezichthouders en beleidsmakers kijken we hoe processen en wet- en regelgeving moeten wijzigen. En samen met al onze stakeholders zetten we stappen op weg naar de toekomstige energievoorziening.

Mensen of groepen die beïnvloed worden door onze activiteiten 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). De verantwoordelijkheden voor stakeholdermanagement zijn belegd, waarbij organisatieonderdelen en staven relevante relaties onderhouden. 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:

- Kernstakeholders: klanten, medewerkers, aandeelhouders en investeerders, decentrale overheden in ons verzorgingsgebied.
- 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. Ons jaarverslag wordt in conceptvorm gedeeld en besproken met een panel van externe stakeholder- en transparantiedeskundigen; de indrukken over het concept jaarverslag 2022 zijn rechtstreeks gedeeld met de Raad van Bestuur.

## 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, die wordt ondersteund door de afdeling Corporate & Social Affairs. 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 aan 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	Interactieform	Materiële thema's
Klanten Consumenten	Klantcontact webpanel Klantenonderzoek Klantenman Klantenpanels Consumentenorganisaties (o.m. Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis)	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog, verbeteren dienstverlening	Digitaal panel Kwantitatief onderzoek Klachten en mediation (per casus) Kwalitatief onderzoek (divers) Dialoog	Leveringsbetrouwbaarheid, Faciliteren Energietransitie, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Tevreden klanten, Toekomstbestendig netwerk, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>
Klanten Zakelijke Klanten	Brancheorganisaties Energiecoöperaties	Samenwerking, dialoog, verbeteren dienstverlening	Dialoog en relatiebeheer (o.m. VEMW, Uneto VNI, Bouwend Nederland, VNO NCW)	Leveringsbetrouwbaarheid, Faciliteren Energietransitie, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Tevreden klanten, Toekomstbestendig netwerk, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>
Medewerkers	Medezeggenschap Alliander Jongerennetwerk Tension Vrouwennetwerk Lianne LHBTiq+ netwerk Pride Cultureel-netwerk Wij zijn Nexus Personeelsvereniging Alliander Foundation Vakbonden	Participatie, dialoog, medewerkersbetrokkenheid en -initiatieven, formeel (arbeidsvoorwaarden) overleg	Formele overlegvergadering Dialoog, workshops, bijeenkomsten Medewerkersvereniging Medewerkersvrijwilligerswerk Periodiek arbeidsvoorwaardenoverleg	Veilig werken en veilige infrastructuur, Aantrekken en ontwikkelen van talent, Verandervermogen organisatie
Aandeelhouders	Belanghebbende Provincies en Gemeenten	Formeel en informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Algemene Vergadering Aandeelhouders Grootaandeelhoudersoverleg Bestuurlijk overleg, individueel contact. Tweejaarlijks reputatie-onderzoek Periodieke nieuwsbrief	Alle materiële thema's
Investeerders	Financiers, investeerders en kredietbeoordelaars	Verantwoording en toelichting	Periodiek overleg en verslag over financiële prestaties	Alle materiële thema's
Decentrale overheden	Provincies, Gemeenten, Koepelorganisaties (VNG, IPO), RES-regio's, Nationaal Programma RES	Afstemmen klimaat- en energieplannen en projecten, ruimte voor investeringen	Consultatie, samenwerking, projecten	Faciliteren Energietransitie, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>
Overheden	Rijksoverheid (ministeries) en Europese Unie (Europese Commissie, Europees Parlement)	Belangen expressie en (pro-) actieve dialoog	Consultatie, inspreken, zienswijzen	Faciliteren Energietransitie, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>
Politiek	Staten Generaal, Eerste en Tweede Kamer, Provincies, Gemeenten	Informerende in algemene zin en op specifieke, actuele thema's	Relatiebeheer, werkbezoeken, pro-actief en reactief informeren Kwalitatief onderzoek	Faciliteren Energietransitie, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>

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 Operators (E.dso) Flexible power Alliance Network (FAN) Gasunie IGU, IEA Nedu Netbeheer Nederland (vereniging energienetwerkbedrijven) Nederlandse Vereniging Duurzame Energie (NvDE) 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, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>
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, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>
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, Verandervermogen organisatie
Media	Landelijke, regionale media	Informeren, positioneren	Relatiebeheer, pro-actief informeren, crisiscommunicatie, kwalitatief onderzoek.	Alle materiële thema's
Maatschappelijke organisaties	Stichting de Opkikker Nederland Cares	Vrijwilligerswerk		Aantrekken en ontwikkelen van talent, Welzijn
	Woningbouwcorporaties, ontwikkelaars, bedrijfsleven	Participatie, Dialoog en relatiebeheer	Afstemming, deelname aan verenigingen en stichtingen	Leveringsbetrouwbaarheid, Veilig werken en veilige infrastructuur, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO <sub>2</sub>

<p>Partnerrelaties</p>	<p>Amsterdam Economic Board                  Economic Board Arnhem Nijmegen                  European Energy-Information                  Foundation Rural Energy Services                  Global Gasnetwork Initiative                  Global Intelligent Utility Network coalition                  Global Smart City &amp; Community Coalition                  HIER Opgewekt                  Klimaatverbond Nederland                  Management Community                  MVO Nederland                  Natuur &amp; Milieu                  NG Infra                  Nudge                  Open compliance and ethics group                  Sharing &amp; Analysis Centre                  Smart Energy Collective                  Springtij                  Stichting de Energiebank                  Stichting USEF                  Stichting New Energy Coalition                  Talent naar de top                  The Open Global Data                  Urgenda                  World Economic Forum</p>	<p>Samenwerking met kennisinstellingen uit het bedrijfsleven en van de overheid, duurzaamheid stimuleren, nieuwe modellen voor innovatie en maatschappelijke ontwikkeling, Faciliteren duurzame energievoorziening</p>	<p>Deelname bestuur, bijeenkomsten, sponsoring, strategische samenwerking, consultatie en dialoog</p>	<p>Leveringsbetrouwbaarheid, Faciliteren Energietransitie, Samenwerken aan innovatieve oplossingen, Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten, Corporate Governance en bedrijfsethiek, Dataveiligheid, privacy en cybersecurity, Toegang tot betaalbare energie, Klimaat energie en CO<sub>2</sub>, Verandervermogen organisatie</p>
------------------------	---	--	---	--

<p>Alliander onderschrijft</p>	<p>In 2022 participeerden wij in de volgende Nederlandse maatschappelijke initiatieven</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ILO Conventies</li> <li>• OESO-richtlijnen</li>   <li>• <a href="#">EU Taxonomy</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectorarrangement werkgelegenheid</li> <li>• Klimaatakkoord en Regionale Energiestrategieën</li> <li>• Incubators van Womens Inc., Charter Talent naar de Top, Charter Diversiteit in Bedrijf</li> <li>• CAO Netwerkbedrijven</li> <li>• Sectorakkoord CO<sub>2</sub> Beprijzing tussen 5 netbeheerders</li> <li>• Sectorakkoord Grondstofpaspoorten tussen 8 infrabeheerders</li> </ul>



# TCFD index

TCFD-Index		
Taskforce on Climate related Financial Disclosures/TCFD*		
Onderwerp	Hoofdstuk	Paragraaf - Referentie
<b>Governance</b>		
Toezicht door bestuur rondom klimaatgerelateerde risico's en kansen	Corporate Governance Overige informatie Over Alliander	Risicomanagement en -beheersing Overige niet financiële informatie: MVO Het profiel van Alliander: Onze strategie
Rol management bij beoordelen en beheersen van klimaatgerelateerde risico's en kansen	Corporate Governance Over Alliander	Risicomanagement en -beheersing Verslag RvC: Onderwerpen Het profiel van Alliander: Trends en ontwikkelingen Materialiteitstoets
<b>Strategie</b>		
Beschrijving klimaatgerelateerde risico's en kansen op korte, middellange en lange termijn	Over Alliander  Corporate Governance Verduurzamen energievoorziening en bedrijfsvoering	Het profiel van Alliander: trends en ontwikkelingen  Risicomanagement, Risicoparagraaf Planmatigheid van de energietransitie  Omgaan met klimaatrisico's en adaptatie: TCFD
Beschrijving impact klimaatgerelateerde risico's en kansen op de activiteiten, strategie en financiële planning	Overige informatie Kredietwaardige onderneming met solide rendement	Materialiteitstoets Hoe financien en duurzaamheid samengaan
Beschrijving van de veerkracht van de strategie van de organisatie rekening houdend met verschillende klimaatgerelateerde scenario's waaronder een 2 graden of lager scenario	Verduurzamen energievoorziening en bedrijfsvoering	Omgaan met klimaatrisico's en adaptatie: TCFD
<b>Risicomanagement</b>		
Beschrijving klimaatgerelateerde risico's en kansen gerelateerd aan risicomanagement waaronder identificatie en inschattingprocessen	Verduurzaming energievoorziening en bedrijfsvoering	Planmatigheid van de energietransitie
Beschrijving van processen voor het beheer van klimaatgerelateerde risico's	Overige informatie	Verslag stakeholderpanel
Beschrijving van integratie van klimaatgerelateerde risico's naar identificatie, beoordeling en beheersing in het algemeen risicomanagement	Verduurzaming energievoorziening en bedrijfsvoering	Omgaan met klimaatrisico's en adaptatie: TCFD
<b>Indicatoren en doelstellingen</b>		
Beschrijving van maatstaven die worden gehanteerd voor inschatting van klimaatgerelateerde risico's	Verduurzaming energievoorziening en bedrijfsvoering Waardecreatie Overige informatie	Doelen en resultaten  Bijdrage aan mondiale doelen Interactie met stakeholders

Rapporteer scope 1, 2 en indien van toepassing 3, van broeikasgasemissies en gerelateerde risico's	Verduurzaming energievoorziening en bedrijfsvoering Waardecreatie Overige informatie	Duurzame bedrijfsvoering: Doelstellingen, Science-based target, Klimaatadaptatie Belangrijkste maatschappelijke effecten Overige niet financiële informatie
Rapporteer doelstellingen voor het beheer van klimaatgerelateerde risico's, kansen en prestaties ten opzichte van externe doelen	Verduurzaming energievoorziening en bedrijfsvoering	Duurzame bedrijfsvoering: Doelstellingen, Science Based Target, SDG's

\* TCFD Recommendations 2017. TCFD is een internationale set aanbevelingen voor vrijwillige, consistente rapportage over klimaatgerelateerde financiële risico's voor organisaties. Doel is investeerders, financiële en andere stakeholders meer inzicht te verschaffen. De focus is gericht op fysieke, transitie en juridische risico's.

# 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. Voorbeeld van zo'n samenwerking zijn de Regionale Energiestrategieën (RES'en). Alliander levert vanuit kennis en kunde van het energiesysteem een belangrijke bijdrage aan deze regionale plannen. Zo ontwerpen we samen een nieuwe, duurzame energievoorziening voor de toekomst.

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. Ook zien we schaarste in materialen en grondstoffen. We zien verder dat we niet snel genoeg kunnen inspelen op veranderingen. Daarom hebben we afgelopen jaar ingezet op wendbaarheid, slagvaardigheid, kostenefficiëntie en het werken als één team. Er zijn stappen gezet in het werkend krijgen van onze nieuwe organisatie-inrichting. Zo werken we met een nieuwe overlegstructuur, brengen we focus aan en vragen we van medewerkers dat zij reflecteren, leren én presteren.

We zien tenslotte ook de nodige bedreigingen, zoals cybercriminaliteit, privacy, veranderende wet- en regelgeving, de lange termijn financierbaarheid en een sterk groeiend werkpakket. 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

- Aantrekken en behouden van voldoende technische capaciteit
- Wendbaarheid van organisatie
- Toekomstbestendigheid IT-landschap

## Kansen

- Slimme technologie en innovaties toepassen in het werk
- Samenwerking met partijen om de warmtetransitie te realiseren
- Kennis en tools inzetten voor klanten en collega-bedrijven

## Bedreigingen

- Cybercriminaliteit
- Onvoldoende langetermijnoriëntatie van wet- en regelgeving
- Krapte technische arbeidscapaciteit
- Schaarste in componenten en grondstoffen
- Lange termijn financierbaarheid: reguleringsmodel in dynamische context energietransitie
- Sterk groeiend werkpakket
- Inflatie en oplopende kosten energietransitie

# 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 kwanificeren wij één of meerdere indicatoren. De komende periode werken we verder aan het kwantificeren van de overige kapitalen.

De relevante impacts die wij hebben geïdentificeerd, worden zo volledig mogelijk gerapporteerd.

Impacts worden gekwantificeerd door, uitgedrukt in geld (euro's), de som van de individuele effecten op welvaart en welzijn te schatten. We hanteren een breed welvaartsbegrip, waarbij we de door ons meest relevante geïdentificeerde effecten op welvaart hebben meegenomen. 'Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven in het hier en nu en de mate waarin deze al dan niet ten koste gaat van die van latere generaties en/of van die van mensen elders in de wereld' (CBS Monitor brede welvaart).

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.

Aangezien de ketenposities vrij stabiel zijn is de attributiewaarde uit 2020 met de nieuwe methode opnieuw berekend en voor drie jaar vastgezet. Op deze manier is de eigen invloed van de organisatie op de ontwikkeling van impacts overzichtelijker geworden, wat het sturen op impact bevordert.

### Financieel kapitaal

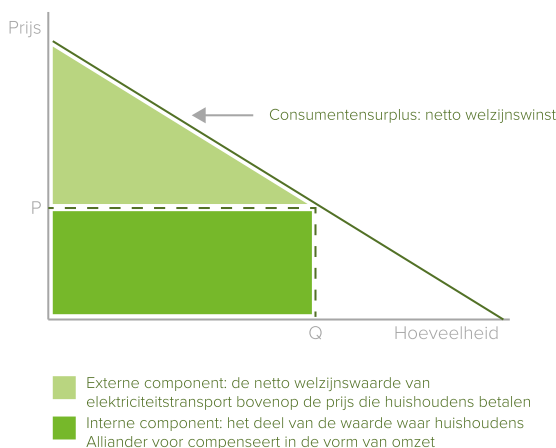
De financiële impacts zijn bekeken vanuit een kasstroomperspectief vanuit de richting de maatschappij; uitgaande kasstromen vanuit Alliander zijn positieve impacts voor de maatschappij en omgekeerd bestaan de negatieve impacts uit de inkomende kasstromen voor Alliander.

### 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 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 dubbeltelling te voorkomen, alleen uit het 'omzet'-gedeelte, zonder optelling van het producentensurplus van de klanten.

### Natuurlijk kapitaal

Alliander is gedeeltelijk verantwoordelijk voor de CO<sub>2</sub>-emissies van de hoeveelheden elektriciteit, gas en warmte die door ons netwerk worden getransporteerd. De impact bevat de waardering van de CO<sub>2</sub>-emissies gelieerd aan de directe operaties en aan die van de keten. Emissies in de keten zijn geattribueerd aan Alliander op basis van bruto toegevoegde waarde.

Aangenomen is dat de elektriciteitsmix (dat is de verhouding tussen energie uit aardolie, aardgas, steenkool en kernenergie) van de energie die wij transporteren gelijk is aan de nationale elektriciteitsmix.

De maatschappelijke kosten van een ton CO<sub>2</sub>-equivalent is overgenomen van de True Price publicatie 'Monetisation factors for true pricing'. Deze waarde is op een meta-studie gebaseerd naar de maatschappelijke kosten per ton CO om binnen de 2-graden doelstelling van het Parijs Akkoord te blijven. Deze waarde wordt door True Price periodiek geactualiseerd en gepubliceerd. Alliander volgt deze bron.

Voor de indicator Ecokosten materialen is de scope bepaald op de vier grootste categorieën netcomponenten: kabels, leidingen, transformatoren en slimme meters. De scope van materialen meegenomen in de analyse is grotendeels gelijk aan die van onze rapportage voor de KPI Circulair Inkopen. Deze scope is aan de ene kant met schaarse materialen in de slimme meters uitgebreid, zoals in grondstoffenpaspoort gedefinieerd. Aan de andere kant is deze scope beperkt doordat de categorie "overig" van de KPI niet in de impactmeting meetelt.

#### **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. Dit is voor twee groepen mensen apart gedaan: met en zonder de afstand tot arbeidsmarkt. 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.

#### **Sociaal kapitaal**

De waarde van reputatie wordt berekend o.b.v. de brand value methode. Deze methode is voor commerciële nutsbedrijven vastgelegd. Op basis van de data voor Europese organisaties in de top 10 van nutsbedrijven, wordt de waarde van Alliander met een correctiefactor ingeschat. Het aantal Europese nutsbedrijven in top 10 varieert van jaar tot jaar. 2019: 7; 2020: 5, 2021:6, 2022: 6.

Voor dit jaar wordt aangenomen dat de verhouding van reputatie tussen Alliander en haar peers gelijk is gebleven. Hiermee werken we met een projectie van de resultaten uit voorgaande jaren. Het verschil tussen de impacts in jaren 2021 en 2022 wordt hiermee door de verandering in de sector veroorzaakt, zoals door de merkwaarde methode weerspiegeld.

#### **Intellectueel kapitaal**

De waarde van dataverzameling voor marktfacilitering wordt berekend o.b.v. gebruikswaarde. Het is hier aangenomen dat het downloaden en openen van data heeft en creëert een directe ne positieve waarde.

Het aandeel van data die gebruikt wordt, is minder dan de data die geraadpleegt wordt. Het wordt hier met een factor berekend.

# Vergelijkende cijfers voor impacts uit 2022 en 2021

De cijfers uit vorig jaar zijn niet met de nieuwe attributiewaardes gecorrigeerd. In overeenkomst met de sectorafspraken zijn de attributiewaardes uit 2020 voor drie jaar vastgezet voor vergelijkingsdoeleinden. Alle sectorafspraken zijn in te zien in het Handboek Impactmeten Infrabedrijven.

De cijfers uit 2021 onder Financieel Kapitaal zijn gecorrigeerd. Er was een fout geconstateerd in de verdeelsleutel tussen de betalingen door de zakelijke klanten en de consumenten. Daarnaast werd de Aankoop/verkoop deelnemingen en dochterdeelnemingen met de onjuiste brondata bekerend.

De impact op Betrouwbaarheid 2021 van het energietransport voor consumenten is gecorrigeerd. In de benchmark cijfers werden er namelijk niet alleen de laag- en middenspanningstoringen meegenomen, maar ook de hoogspanningstoringen. De correctie had met name op het elektriciteit cijfer effect, waardoor deze indicator van € -0,8 miljoen naar € -2,9 miljoen is gewijzigd.

## Financieel kapitaal

€ miljoen	2022	2021	2021JV
Aankoop/verkoop deelnemingen en dochterondernemingen	-12	-33	-3
Betalingen aan leveranciers	1.980	1.577	1.577
Dividenden, aflossingen en rente	612	359	359
Betalingen aan werknemers	710	678	678
Belastingen	53	214	214
Verhoging van de kasreserves	419	-326	-326
Ontvangen bijdragen	-142	-149	-149
Overige opbrengsten uit niet-kernactiviteiten	-56	-62	-98
Betalingen door klanten (zakelijk)	-591	-556	-866
Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente	660	-865	-865
Betalingen door klanten (huishoudens)	-1.476	-1.488	-1.177

## Geproduceerd kapitaal

€ miljoen	2022	2021	2021JV
Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport	-949	-972	-972
Bijdrage elektriciteitstransport welzijn consumenten	2.110	2.284	2.285
Bijdrage van teruglevering van zonne-energie aan welzijn	25	20	20
Waarde inkoop goederen voor gastransport	-713	-881	-881
Bijdrage gastransport welzijn consumenten	2.354	3.018	3.018
Waarde inkoop goederen zakelijke klanten	-245	-197	-197
Waarde energietransport voor zakelijke klanten	489	453	453
Bijdrage warmtetransport welzijn consumenten	5,8	0,7	0,7

## Intellectueel kapitaal

€ miljoen	2022	2021	2021JV
Waarde van dataverzameling marktfacilitering	2,0	2,5	2,5

## Natuurlijk kapitaal

€ miljoen	2022	2021	2021JV
Ecologische schade door afval	-0,1	-0,1	-0,1
Ecologische schade door inkoop van materialen	-39	-34	-45
Klimaatverandering door CO <sub>2</sub> -uitstoot	-187	-223	-223

## Sociaal kapitaal

€ miljoen	2022	2021	2021JV
Waarde van reputatieverandering van Alliander	12	20	4

## Menselijk kapitaal

€ miljoen	2022	2021	2021JV
Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid)	-0,7	-0,6	-0,6
Welzijnseffecten van het hebben van werk	72	61	60

# Disclosures impactmeting

Het te downloaden [Verantwoordingsdocument Alliander Impactanalyse](#) biedt nader inzicht en onderbouwing van de in het jaarverslag opgenomen informatie.



# 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.\*

## Een hoge leveringsbetrouwbaarheid tegen lage kosten

Materiële onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2021	Resultaat 2022	Doel 2022	Doel lange-termijn	Bijdrage aan SDG
Leverings-betrouwbaarheid	Uitvalduur elektriciteit in minuten <sup>1</sup>	20,9	21,3	Maximaal 23	Een hoge leveringsbetrouwbaarheid.	SDG 7.1
	Uitvalduur gas in seconden	44	59	-		SDG 7.1
	Aantal herhaal-storingen in unieke kabelnummers die meer dan vijf storingen hebben	22	28	Maximaal 17	Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen blijft maximaal 17 de komende jaren.	SDG 7.1
Toegang tot betaalbare energie	Aantal klant-aansluitingen	5,8 miljoen	5,9 miljoen	Geen	Klanten hebben tegen gelijke condities toegang tot de energievoorziening.	SDG 7.1
Tevreden klanten	Klantgemak in NES score	Consument: 51%: Zakelijk 38%	Consument: 49%: Zakelijk 34%	Consument: hoger dan 48% Zakelijk: hoger dan 40%	Klantgemak consumenten- en zakelijke markt stijgt de komende jaren.	SDG 9.1
Datagedreven netbeheerder	Aantal Smart Cable Guard systemen bijgeplaatst in het MS net	618	148 <sup>2</sup>	400	De focus ligt komende jaren op het verhogen van de netcapaciteit.	SDG 9.1
Realisatie werkpakket	Aantal transport-beperkingen	898	2.535	Maximaal 1.144	Maximaal 5.800 transportbeperkingen in 2027	SDG 7.1
	Investeringen in de netten in € miljoen	1.014	1.228	1.192	Op langere termijn jaarlijks meer dan € 1.500 miljoen investeren.	SDG 9.1

## Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie

Materiële onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2021	Resultaat 2022	Doel 2022	Doel lange-termijn	Bijdrage aan SDG
Faciliteren energietransitie	Aantal klanten met duurzame opwek	618.000	773.000	Alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's kunnen aansluiten.	Jaarlijks alle nieuwe (aanvragen) decentrale opwek in onze regio's (kunnen) aansluiten.	SDG 7.2 en SDG 11.3
Klimaatverandering, energiegebruik en CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub> -uitstoot in kton	166 <sup>3</sup>	116	Maximaal 116	Een klimaatneutrale bedrijfsvoering.	SDG 7.2, SDG 11.3 en SDG 13.3
Maatschappelijke verantwoordelijkheid in de keten	Circulair ingekochte primaire assets in % van totaal	27%	28%	Minimaal 35%	45% circulair ingekocht in 2027.	SDG 12.5
Overige milieuthema's: circulaire bedrijfsvoering						
Samenwerken aan innovatie	Toepassing innovaties in partnerschap	-	Zie samen-werkingsverbanden met partners	-	In samenwerking met partners werken aan toepassen en realiseren van innovaties.	

## Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving

Materiële onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2021	Resultaat 2022	Doel 2022	Doel lange-termijn	Bijdrage aan SDG
Veilig werken en veilige infrastructuur	Lost Time Injury Frequency (LTIF) <sup>4</sup>	2,6	1,7	Geen	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een proactieve veiligheidscultuur.	SDG 8.8
Dataveiligheid, privacy en cybersecurity	Aantal geïdentificeerde lekken gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens	12 <sup>5</sup>	9 <sup>5</sup>	0	Geen terechte klachten inzake schending privacy en/of datalek van klanten krijgen.	SDG 9.1

## Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

Materiële onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2021	Resultaat 2022	Doel 2022	Doel lange-termijn	Bijdrage aan SDG
Veilig werken en veilige infrastructuur	Aantal medewerkers met verzuim door een ongeval	32	22	0	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een proactieve veiligheidscultuur.	SDG 8.8
	Opleidingskosten in % van de salariskosten	2,8%	2,9%	3,0%	3,0%	SDG 8.5
Aantrekken en ontwikkelen van talent	Aantal aangeboden leer/werkplekken aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt	77	90 <sup>6</sup>	Minimaal 130	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.	SDG 8.5
Verandervermogen van de organisatie	Medewerkers-onderzoek: Engagement	81%	82%	Minimaal 81%	Topwerkgever zijn: Een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties.	SDG 8.5

## Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement

Materiële onderwerpen	Indicatoren	Resultaat 2021	Resultaat 2022	Doel 2022	Doel lange-termijn	Bijdrage aan SDG
	Kredietbeoordeling	S&P A+/A-1/stable outlook Moody's Aa2/P-1/stable outlook	S&P A+/A-1/stable outlook Moody's Aa3/P-1/stable outlook	Kredietbeoordeling: Handhaven solide A rating profiel.		SDG 9.1
	FFO/nettoschuld	25,8%	19,2%	FFO/nettoschuld: minimaal 15% <sup>2</sup>	Een kredietwaardige onderneming blijven.	SDG 9.1
Toegang tot betaalbare energie (verantwoord investeringsbeleid)	Rentedekking	17,2	12,1	Rentedekking: minimaal 3,5	Voortdurend beter presteren dan de sector op het gebied van kosten en operational excellence.	SDG 9.1
	Nettoschuld/(nettoschuld + eigen vermogen)	36,7%	43,8%	Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen): maximaal 60%	Solide resultaten passend bij het geregleerde toegestane rendement.	SDG 9.1
	Solvabiliteit	53,8%	49,0%	Solvabiliteit: minimaal 30%		SDG 9.1

\* Het thema samenwerken en dialoog met stakeholders heeft betrekking op al onze materiële onderwerpen. Zie ook [de stakeholdertabel](#) elders in dit jaarverslag.

- 1 De uitvalduur elektriciteit wijkt af van de geregleerde rapportage. In deze rapportage worden de storingen in het hoogspanningsnet (CBL-assets) waarvan Liander eigenaar is niet meegenomen.
- 2 Smart Cable Guard is grotendeels conform plan uitgerold. Vanwege de focus op het oplossen van congestie, worden de komende jaren vele (tien)duizenden meetpunten in het net geplaatst. Hierdoor neemt het aantal nieuw geplaatste Smart Cable Guards af.
- 3 Het resultaat van de netto CO<sub>2</sub>-uitstoot voor 2021 is herrekend volgens de meest recente emissiefactoren
- 4 Voor de prestatie-indicator LTIF wordt geen target vastgesteld. Dit is ingegeven door het feit dat het aantal ongevallen met verzuim idealiter "0" zou moeten zijn. We willen daarbij telkens een dalende trend laten zien.
- 5 Voor 8 AP gemelde datalekken betrof het situaties waarbij de gezamenlijke netbeheerders verantwoordelijkheid droegen, doordat het gecentraliseerde verwerkingen betrof (2021: 7).
- 6 Het aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat uit 90 participatiewetbanen en betreft 73,2 fte.

# Vijfjarenoverzicht

€ miljoen	2022	2021	2020	2019	2018
<b>Resultaat</b>					
Netto-omzet	2.150	2.120	2.009	1.930	1.920
Totaal bedrijfsopbrengsten	2.213	2.181	2.055	1.970	2.068
Totaal bedrijfskosten	-1.903	-1.827	-1.736	-1.591	-1.572
Bedrijfsresultaat	310	354	319	379	496
Resultaat na belastingen	198	242	224	253	334
<b>Balans</b>					
Netto werkkapitaal	-90	-132	-117	-91	-117
Materiële vaste activa	9.091	8.501	7.958	7.476	7.072
Balanstotaal	10.692	10.209	9.422	8.791	8.345
Eigen vermogen	4.570	4.470	4.328	4.224	4.129
Totaal rentedragend vreemd vermogen	3.426	3.111	2.487	2.062	1.796
Totaal financiering	7.996	7.581	6.815	6.286	5.925
Investerings in vaste activa	1.228	1.014	890	837	732
<b>Kasstroom</b>					
Kasstroom uit operationele activiteiten	572	664	634	638	638
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.175	-639	-775	-713	-496
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	184	301	286	88	-103
Vrije kasstroom	-603	25	-141	-75	143
<b>Ratio's</b>					
Langlopende schulden als % van totaal rentedragend vreemd vermogen	88%	85%	100%	86%	82%
FFO/nettoschuldpositie	19,2%	25,8%	24,1%	29,0%	32,2%
Rentedekking	12,1	17,2	14,2	13,3	12,9
Solvabiliteit	49,0%	53,8%	53,1%	55,6%	57,3%
<b>Aandelen per 31 december</b>					
Aantal uitstaande aandelen (duizend)	136.795	136.795	136.795	136.795	136.795
Uit te keren dividend	82	101	94	114	150
<b>Overig</b>					
<b>- Elektriciteit</b>					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	3.343	3.276	3.236	3.207	3.169
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	46	43	39	42	40
<b>- Gas</b>					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	2.549	2.539	2.542	2.543	2.533
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	4	4	9	16	20
<b>- Getransporteerde volumes</b>					
Elektriciteit (GWh)	25.651	27.262	28.946	28.548	29.858
Gas (miljoen m <sup>3</sup> )	4.672	6.056	5.632	5.860	6.090
Percentage netverlies <sup>1</sup>	4,96%	4,81%	4,52%	4,49%	4,65%
<b>- Overig</b>					
Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)	5.791	3.210	3.756	4.038	3.958
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	526	918	1.128	851	968
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit Liander (minuten)	21,3	20,9	23,2	21,9	30,6
Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)	6.102	5.936	5.786	5.686	5.712

1 De laatste twee jaren betreft een schatting.

# Begrippen en afkortingen

## ACM

Toezichthouder Autoriteit Consument & Markt (ACM) is belast met het toezicht op de mededinging, sectorspecifiek markttoezicht en consumentenbescherming. ACM houdt onder meer toezicht op de naleving van de Elektriciteitswet 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.

## CBL (cross border lease)

Een cross border lease is een gestructureerde financiële transactie waarbij een bedrijf de gebruiksrechten op bepaalde materiële vaste activa verkoopt of voor lange tijd verhuurt aan een buitenlands bedrijf en daarna terughuurt.

## CO<sub>2</sub>

Koolstofdioxide. Dit komt voornamelijk vrij bij de verbranding van fossiele brandstoffen zoals aardgas en steenkool en draagt bij aan de versterking van het broeikaseffect.

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

Omrekening van het effect van andere broeikasgassen dan CO<sub>2</sub> naar CO<sub>2</sub>-waarden.

## Commissie van Aandeelhouders

De Commissie van Aandeelhouders als bedoeld in artikel 158, lid 10, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, indien deze door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is aangewezen.

## Congestiemangement

Op momenten dat het elektriciteitsnet onvoldoende capaciteit biedt voor klanten die elektriciteit verbruiken of terugleveren wordt het systeem van congestiemanagement ingezet. Dit systeem zorgt ervoor dat de beschikbare transportcapaciteit zo eerlijk en efficiënt mogelijk wordt verdeeld. In een gebied met een dreigend tekort aan capaciteit wordt partijen die meedoen aan het systeem gevraagd om tegen een vergoeding minder stroom te verbruiken of meer stroom terug te leveren op het net. Hiermee kan het dreigende tekort aan capaciteit worden voorkomen.

## 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.

## Curtailement

Tijdens pieken aan teruglevering van elektriciteit wordt de capaciteit op het elektriciteitsnet om terug te leveren bij producenten van groene stroom teruggeschoefd. Hierdoor ontstaat meer ruimte op het net, waardoor meer producenten van groene stroom aangesloten kunnen worden. Het net wordt zo efficiënter gebruikt.

## 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.

## ECP

Eurocommercial Paper: Kortlopend schuld papier uitgegeven op de internationale geldmarkt.

## EMTN

Euro Medium Term Note: Langlopend schuld papier uitgegeven op de internationale kapitaalmarkt.

## Energietransitie

De overgang van energieopwekking uit fossiele brandstoffen naar een duurzame energieopwekking (bijvoorbeeld uit zon, wind of water).

## FFO/nettoschuldpositie

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 eigen vermogen component in de vergoeding voor hybride leningen, de bijzondere posten en de fair value mutaties, verhoogd met het saldo afschrijvingen en amortisaties op de materiële en immateriële vaste activa en op de vooruitontvangen opbrengsten en gedeeld door de nettoschuldpositie.

## 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.

## 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.

## Hoogspanningsnet (HS)

Net bestemd voor het transport van elektriciteit op een spanningsniveau groter dan 35 kV en dat als zodanig wordt bedreven;

## Impact

De effecten van de uitkomst t.o.v. de effecten van een vooraf te bepalen 'counterfactual', of referentiescenario (onderdeel waarde-, en impactmodel).

## Investeringsplan

Met ingang van 2020 publiceren netbeheerders tweejaarlijks een investeringsplan. In dit plan worden alle noodzakelijke uitbreidings- en vervangingsinvesteringen beschreven en onderbouwd, met een zichttermijn van tien jaar. De grondslag voor het investeringsplan is artikel 21 van de Elektriciteitswet en artikel 7a van de Gaswet.

## Laagspanningsnet (LS)

Net bestemd voor het transport van elektriciteit op een spanningsniveau kleiner dan of gelijk aan 1 kV in geval van een wisselspanningsnet en kleiner dan of gelijk aan 1,5 kV in geval van een gelijkspanningsnet en dat als zodanig wordt bedreven;

**LTIF (Lost Time Injury Frequency)**

Aantal ongevallen met verzuim maal een miljoen gedeeld door het aantal gewerkte uren.

**Middenspanningsnet (MS)**

Net bestemd voor het transport van elektriciteit op een spanningsniveau groter dan 1 kV, maar kleiner dan of gelijk aan 35 kV en dat als zodanig wordt bedreven.

**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. Deze doeleinden vloeien voort uit de klimaatafspraken die de internationale gemeenschap in 2015 maakte in het akkoord van Parijs en zijn in Nederland officieel vastgelegd in de Klimaatwet. Het klimaatakkoord is dus zelf geen wet, maar geeft inhoudelijk invulling aan de doelen uit de Klimaatwet.

**Leveringszekerheid**

De ongestoorde levering aan/van klanten van elektriciteit, gas en warmte.

**m<sup>3</sup> aardgas**

Een kubieke meter (1.000 liter) aardgas. Het gemiddeld aardgasverbruik per huishouden is circa 1.800 m<sup>3</sup> per jaar.

**Methaan**

Gasvorm, hoofdbestanddeel van aardgas.

**Nettoschuld**

De som van lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen onder aftrek van de liquide middelen en beleggingen.

**Netto-investeringen**

Bruto-investeringen verminderd met de hierop ontvangen bijdragen 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.

**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.

**Output**

Effecten van de activiteit die direct te beïnvloeden zijn door Alliander (onderdeel waarde-, en impactmodel).

**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 2021 wordt de eerste RES opgeleverd. Dit is geen eindproduct: om de twee jaar zullen de RES-regio's hun plannen aan de hand van de nieuwste inzichten bijwerken.

## 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.

## Rentedekking

De ratio rentedekking betreft het 12-maands resultaat na belastingen, gecorrigeerd voor de mutaties in de actieve en passieve belastinglatenties, de eigen vermogen component in de vergoeding voor hybride leningen, de bijzondere posten en de fair value mutaties, verhoogd met het saldo afschrijvingen en amortisaties op de materiële, immateriële vaste activa en vooruitontvangen opbrengsten en het saldo financiële baten en lasten gecorrigeerd voor de eigen vermogen component in de vergoeding voor hybride leningen, de bijzondere posten en de fair value mutaties gedeeld door het saldo financiële baten en lasten gecorrigeerd voor de eigen vermogen component in de vergoeding voor hybride leningen, de bijzondere posten en de fair value mutaties.

## SDG (Sustainable Development Goals)

Door de Verenigde Naties uitgegeven nieuwe doelstellingen voor een duurzame ontwikkeling van de wereld tot 2030.

## SF<sub>6</sub>

Zwavelhexafluoride is een inert gas dat 5,1 keer zwaarder is dan lucht en een CO<sub>2</sub>-equivalent van 22.800 heeft. SF<sub>6</sub> 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 S<sub>2</sub>F<sub>10</sub>. Daarnaast bestaat bij grote lekkages de kans dat SF<sub>6</sub> 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.

## Systeemstudie

Een systeemstudie geeft een integraal beeld van de energieontwikkeling in de toekomst en de impact op de noodzakelijke energie-infrastructuur voor alle energiemodaliteiten (bijvoorbeeld elektriciteit of gas) en de dwarsverbanden.

## Tariefregulering

Proces waarbij de overheid de hoogte vaststelt van de tarieven die netbeheerders mogen vragen voor hun diensten.

## Transparantie

De mate waarbij inzicht wordt gegeven in activiteiten van de onderneming.

## Transportbeperking

Door de sterk groeiende vraag naar stroom en de toename van teruglevering is de capaciteit van het elektriciteitsnet op steeds meer plekken bereikt. Producenten van groene stroom en grote bedrijven die veel stroom verbruiken en die in deze gebieden meer elektrisch vermogen willen aanvragen krijgen een transportbeperking. Zij komen op een wachtlijst en kunnen pas over het extra vermogen beschikken als er weer voldoende ruimte op het net is. Die ruimte wordt gecreëerd doordat de netbeheerder het net uitbreidt of een slimme oplossing in kan zetten.

## 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.

**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**

Voorraden plus handelsvorderingen en overige vorderingen, minus kortlopende niet-rentedragende verplichtingen en overlopende passiva.

# Overige niet-financiële informatie

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

Deze paragraaf geeft een gedetailleerd overzicht van het energiegebruik en de CO<sub>2</sub>-gerelateerde impact van Alliander. Tevens worden de gebruikte methodologie en omrekenfactoren nader toegelicht.

### Energieconsumptie

Alliander hanteert 2012 als referentiejaar voor de vergelijkingsgrondslag van de energie- en CO<sub>2</sub>-data. De reden is dat in 2012 doelstellingen voor CO<sub>2</sub>-gerelateerde emissies zijn geformuleerd. In dat jaar bedroeg de uitstoot 761 kton CO<sub>2eq</sub> zonder vergroeningsbeleid. De bruto uitstoot 2022 bedraagt 394 kton CO<sub>2eq</sub> (-48% t.o.v. 2012), inclusief vergroening bedraagt de netto emissie van onze eigen organisatie 116 kton CO<sub>2eq</sub>. Tenminste 10% van het elektriciteitsgebruik van onze gebouwen wordt gedekt met eigen opwekking van hernieuwbare elektriciteit op de locatie. Het resterende verbruik van de elektriciteit voor gebouwen wordt ingekocht. Het stroometiket hiervan geeft een waarde van 398 gram CO<sub>2</sub>/kWh. Het gehele CO<sub>2</sub>-volume wordt gecompenseerd met Garanties van Oorsprong van windopwekking in Nederland. Voor het kantoor Duiven geldt bovendien dat deze vrijwel energieneutraal is (tenminste A-label). Daarnaast is er sprake van teruglevering aan het elektriciteitsnetwerk. Alle kantoren van Alliander voldoen uiterlijk per 2023 aan A, B of C labelcriteria.

	2022	2021	2020
<b>Energieconsumptie gebouwen</b>			
Gasgebruik gebouwen (m <sup>3</sup> )	667.698	1.069.106	920.301
Elektriciteitsgebruik gebouwen (kWh)	8.089.425	8.202.984	8.095.728
<b>Brandstof wagenpark (liter)</b>			
Benzine	1.297.752	1.115.626	1.103.185
Diesel	2.608.933	2.770.679	3.102.545
LPG	1.774	2.154	4.960
Elektriciteit (kWh)	3.299.113	2.432.381	358.201
Woon werk verkeer, dienstreizen, vliegtrips (km)	16.453.833	8.846.583	11.157.113

GJ	2022	2021	2020	Conversiefactor <sup>1</sup>
<b>Energieconsumptie gebouwen</b>				
Gas- en warmtegebruik	25.709 GJ	37.600 GJ	32.367 GJ	35,17 officiële energetische waarde Nederlands aardgas conversiefactor 3,6 omrekenfactor SI
Elektriciteitsgebruik <sup>2</sup>	29.122 GJ	29.531 GJ	29.145 GJ	
<b>Totaal energiegebruik gebouwen</b>	<b>54.831 GJ</b>	<b>67.131 GJ</b>	<b>61.512 GJ</b>	
<b>Energieconsumptie mobiliteit</b>				
Benzine	42.047 GJ	36.146 GJ	35.743 GJ	Conversiefactor conversiefactor 32,4
Diesel	93.400 GJ	99.190 GJ	111.071 GJ	conversiefactor 35,8
LPG	46 GJ	56 GJ	129 GJ	conversiefactor 26
Elektriciteit	11.877 GJ	8.757 GJ	1.290 GJ	conversiefactor 3,6
<b>Totaal energiegebruik mobiliteit</b>	<b>147.370 GJ</b>	<b>144.149 GJ</b>	<b>148.233 GJ</b>	
<b>Totaal energiegebruik</b>	<b>202.201 GJ</b>	<b>211.280 GJ</b>	<b>209.775 GJ</b>	

1 Bron: calorische waarden en conversiefactoren: [calorische waarde \(joostdevree.nl\)](https://www.joostdevree.nl)

2 De waarde van de teruglevering van elektriciteit aan het net bedraagt 3,2 GJ.

## CO<sub>2</sub>-uitstoot en voetafdruk

Voor de weergave in het hoofdstuk [Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie](#), wordt een sectoruniforme scope toegepast. Deze wijkt af van het GHG-protocol. De waarden in CO<sub>2</sub>-equivalenten volgens het GHG-protocol zijn in onderstaande tabel opgenomen.

CO <sub>2</sub> -uitstoot in ton	2022	2021 <sup>1</sup>
<b>Scope 1</b>		
Gasverbruik gebouwen	1.392	2.014
Warmteverbruik gebouwen	39	32
Lekverlies Aardgasnetwerk	162.131	152.102
Lease- & dienstauto's	13.812	13.397
SF <sub>6</sub> -emissies	1.405	1.441
Inzet aggregaten	6.399	8.848
<b>Totaal scope 1 eigen organisatie</b>	<b>185.179</b>	<b>177.834</b>
<b>Scope 2</b>		
Elektriciteit gebouwen	3.284	3.330
Netverlies elektriciteit technisch	135.147	186.627
Netverlies elektriciteit administratief	67.908	121.210
<b>Totaal scope 2 eigen organisatie</b>	<b>206.338</b>	<b>311.167</b>
<b>Scope 3</b>		
Woon-werk verkeer	2.253	1.419
Dienst- en vliegreizen	207	66
<b>Totaal scope 3 eigen organisatie</b>	<b>2.460</b>	<b>1.485</b>
<b>Totaal scope 1, 2 en 3 eigen organisatie</b>	<b>393.977</b>	<b>490.486</b>
<b>Vergroening / Compensatie</b>		
Vergroening netverliezen E	174.697	272.323
Vergroening netverliezen G	90.017	40.048
Vergroening gasgebruik gebouwen	1.431	2.046
Vergroening elektriciteitsgebruik gebouwen	3.284	3.330
Vergroening wagenpark	8.150	7.102
<b>Totaal vergroening eigen organisatie</b>	<b>277.580</b>	<b>324.850</b>
<b>Totaal eigen organisatie inclusief vergroening</b>	<b>116.397</b>	<b>165.637</b>
<b>Scope 3- Ketenemissies</b>		
Componenten ten behoeve van uitbreiding / vernieuwing netwerk	212.408	205.830
Onderhoud, aanleg & ingekochte diensten	244.419	164.382
Overig (afval, investeringen & energie)	53.264	75.555
<b>Totaal scope 3 Ketenemissies</b>	<b>510.091</b>	<b>445.767</b>
<b>Totaal voetafdruk</b>	<b>626.488</b>	<b>611.403</b>

1 Emissie resultaat 2021 scope 1 en 2 herrekend naar de meest recente emissiefactoren

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 registratie en/of rapportage door derden.

Bij totstandkoming van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk en het energieverbruik, wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. Sinds 2016 wordt de CO<sub>2</sub>-emissiefactor voor het netverlies berekend op basis van de inkoop van het netverlies bij onze leveranciers. Voor het jaarverslag 2022 zijn de stroometiketten van 2021 gehanteerd. Dit leidt tot een waarde van de CO<sub>2</sub>-coëfficiënt van van 0,14414 kg CO<sub>2</sub>/ kWh. Dit is inclusief een correctie van 2% voor tank-to-wheel. 52% van de bruto CO<sub>2</sub>-footprint wordt veroorzaakt door netverlies elektriciteit. Vanaf 2020 kopen netbeheerders het aardgaslekverlies over een groter deel van de keten verplicht in. Dit heeft tot gevolg dat het aandeel hiervan in de voetafdruk substantieel is toegenomen. Het aandeel van de gaslekverliezen in de bruto voetafdruk 2022 is 41%, ter vergelijking; in 2019 was dit 11%. Het lekverlies gas is gebaseerd op verbruik door klanten zonder energiecontract, oneigenlijk gebruik of diefstal van gas van het net en het aantal kilometers leiding van het gasnetwerk van Alliander. Gietijzeren leidingen hebben hierbij een hoger lekverlies (322,5 m<sup>3</sup> per kilometer) en daarmee een hogere uitstoot dan de reguliere kunststofleidingen (55,3 m<sup>3</sup> per kilometer). De CO<sub>2</sub>-equivalent die gehanteerd wordt is 28 (methaan). Over 2022 rapporteren wij ketengerelateerde emissies van inkoop, als onderdeel van scope 3. Dit betreft emissies die plaatsvinden bij onze leveranciers bij het maken, transporteren en leveren van diensten en producten. Berekening vindt plaats op basis van emissie-kentallen per sector vermenigvuldigd met de uitgaven van Alliander in de sector. Deze emissies vallen buiten onze klimaatdoelstelling en zijn geen onderdeel van de intensiteitsindicator.

		2022	2021 <sup>1</sup>	2020	2019	2018
CO <sub>2eq</sub> emissies netto	kton	116	166	180	245	301
Netto omzet	€ miljoen	2.150	2.120	2.009	1.930	1.920
CO <sub>2e</sub> emissies/netto omzet	ton/€ miljoen	54	78	90	127	157

1 Emissie resultaat 2021, 2020, 2019 en 2018 zijn herrekend naar de meest recente emissiefactoren

Onze CO<sub>2</sub> voetafdruk per miljoen euro omzet is de laatste jaren sterk verminderd door gerichte maatregelen.

### Transport

De grootste impact die Alliander heeft, ontstaat bij het energietransport naar eindgebruikers van energie. Het gaat hierbij om de volgende hoeveelheden:

	2022	2021	2020
Electriciteitstransport	25.651 GWh	27.262 GWh	29.723 GWh
Gastransport	4.672 miljoen m <sup>3</sup>	6.056 miljoen m <sup>3</sup>	5.600 miljoen m <sup>3</sup>

Het berekende netverlies is het eindresultaat van het allocatie- en reconciliatieproces, waarbij het verschil wordt berekend van alle volumes die het Liander-net opgaan minus alle volumes die worden afgenomen door eindgebruikers. De belangrijkste oorzaken van netverlies zijn de (weerstand)verliezen tijdens elektriciteitstransport, verbruik door klanten zonder energiecontract en oneigenlijk gebruik of diefstal van stroom van het net. Het totaal netverlies wordt in een zogenaamd reconciliatieproces definitief vastgesteld. Data zijn vanwege meteropnames en accurate verrekening en toewijzing pas na enige jaren definitief.

Voor de energie-intensiteitsratio hanteert Alliander het eigen energieverbruik in GJ in verhouding tot de netto-omzet. In deze ratio worden het gas- en elektriciteitsgebruik van de gebouwen en het brandstofgebruik voor mobiliteit meegenomen. Het verloop van de ratio over een reeks van jaren toont de afname van het eigen energieverbruik per miljoen euro netto-omzet. Door een lagere bezetting van onze gebouwen ten gevolge van de epidemie zien we een afname van het energiegebruik.

	2022	2021	2020
Energieintensiteitsratio	94 GJ/€ miljoen (202.201/2.150)	100 GJ/€ miljoen (211.280/2.120)	104 GJ/€ miljoen (209.775/2.009)

\* Deze informatie is niet beschikbaar naar energietype. Voor Alliander geldt dat er inzicht is in de energietypes voor scope 1 gebruik, het onderscheid naar energietype voor eigen gebruik heeft een veel minder grote omvang en impact en is daarom niet materieel.

### Groen gas

De totale invoeding groen gas in het verzorgingsgebied in aantal m<sup>3</sup> in het jaar 2022 was 66 miljoen m<sup>3</sup>: een stijging van 12% ten opzichte van 2021. Dit gebeurde met 24 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 CH<sub>4</sub> en CO<sub>2</sub>.
- Stortgas: Gas dat zich binnen de definitie van gas in de Begrippenlijst gas onderscheidt, doordat het een product is van een stortplaats. De samenstelling is vergelijkbaar met Biogas.
- Bio-SNG: SNG dat geproduceerd wordt uit uitsluitend biomassa.

## Crisisorganisatie

Alliander beschikt over een crisisorganisatie, die onder meer bij grote storingen wordt ingezet. In deze organisatie draaien functionarissen van diverse afdelingen piketdiensten. Afhankelijk van de aard en omvang van het incident stellen we na afloop een case- en/of onderzoeksteam samen om eventuele interne en/of externe onderzoeken te begeleiden en af te ronden. Alle grote incidenten worden geëvalueerd, op basis waarvan mogelijke verbeteringen worden geïdentificeerd en geïmplementeerd.

## MVO-organisatie

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een integrale verantwoordelijkheid voor alle organisatieonderdelen en maakt deel uit van de Planning & Control cyclus. Alle organisatieonderdelen 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 naar de directeuren van de organisatieonderdelen 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, medewerker enquêtes, aandeelhoudersbijeenkomsten, rondetafelbijeenkomsten, het expertpanel bij de maatschappelijke verslaglegging wordt vastgesteld in welke mate stakeholders het beleid en de resultaten 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 2022 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-model'. Vanuit onder meer de stakeholderdialoog, materialiteitstoets en GRI vindt een uitvraag plaats bij de organisatieonderdelen voor de aanlevering van maatschappelijke informatie. De organisatieonderdelen vormen de eerste verdedigingslinie en zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van betrouwbare informatie. De business controller van het desbetreffende organisatieonderdeel, als tweede verdedigingslinie, bewaakt de tijdige en betrouwbare aanlevering door de organisatieonderdelen. 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.

## Aanvullende data

Omschrijving	31-12-22	31-12-21
Datum verslag	6-mrt-23	24-feb-22
<b>Klant</b>		
Frequentie stroomonderbreking (Saifi)	0,351	0,267
Stroomonderbrekingsduur Saidi (minuten)	21,3	20,9
Caidi (minuten)	60,6	78,2
Efficiency van transport en distributie: totaal netverlies als % van de totale invoeding	4,96%	4,81%
Totale lengte van gehuurde glasvezelinfrastructuur	4.962 km	4.986 km
Totale lengte van eigen glasvezelinfrastructuur	4.275 km	4.279 km
Nieuw gerealiseerde glasvezelinfrastructuur	146 km	121 km
Aantal afgesloten panden	5.791	3.210
<b>Medewerker</b>		
Percentage medewerkers dat in aanmerking komt voor pensioenregeling over 5 jaar	24%	25%
Percentage medewerkers dat in aanmerking komt voor pensioenregeling over 10 jaar	35%	36%
Medewerkers met arbeidsovereenkomst bepaalde tijd (aantal)	853	592
Percentage man arbeidsovereenkomst bepaalde tijd	77%	81%
Percentage vrouw arbeidsovereenkomst bepaalde tijd	23%	19%
Medewerkers met arbeidsovereenkomst onbepaalde tijd (aantal)	5.566	5.571
Percentage man arbeidsovereenkomst onbepaalde tijd	80%	81%
Percentage vrouw arbeidsovereenkomst onbepaalde tijd	20%	19%
Medewerkers met fulltime arbeidsovereenkomst of inhuurcontract (aantal)	5.995	5.799
Percentage man met fulltime arbeidsovereenkomst of inhuurcontract	85%	88%
Percentage vrouw met fulltime arbeidsovereenkomst of inhuurcontract	49%	11%
Medewerkers met inhuurcontract (aantal)	1.256	1.151
Percentage man inhuurcontract	81%	83%
Percentage vrouw inhuurcontract	16%	16%
Medewerkers met parttime arbeidsovereenkomst of inhuurcontract (aantal)	1.680	1.514
Percentage man met parttime arbeidsovereenkomst of inhuurcontract	15%	53%
Percentage vrouw met parttime arbeidsovereenkomst of inhuurcontract	51%	47%
Totale personeelomvang (aantal)	7.675	7.313
Totale eigen personeelomvang (fte)	6.214	5.991
Totale personeelomvang Inhuur (fte)	1.155	1.172
Percentage werknemers betrokken bij en onderhevig aan collectieve regelingen arbeidsovereenkomsten	99,93%	99,93%
Instroom mannelijke medewerkers (aantal)	706	539
Instroom vrouwelijke medewerkers (aantal)	242	133
Uitstroom mannelijke medewerkers (aantal)	435	381
Uitstroom vrouwelijke medewerkers (aantal)	121	91
Medewerkers in leeftijdscategorie < 25 jaar	136	113
Medewerkers in leeftijdscategorie >= 55 jaar	1.551	1.577
Medewerkers in leeftijdscategorie 25 - 35 jaar	1.420	1.288
Medewerkers in leeftijdscategorie 35 - 45 jaar	1.901	1.790
Medewerkers in leeftijdscategorie 45 - 55 jaar	1.411	1.395
Medewerkers in leidinggevende posities (aantal)	472	469
Mannelijke medewerkers (aantal)	5.112	4.959
Vrouwelijke medewerkers (aantal)	1.306	1.203
Vrouwelijke medewerkers in leidinggevende positie	28,3%	28,1%
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt (aantal)	90	77
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt (fte)	73,2	62
Verhouding salaris vrouw/man	100,6%	101,3%
Verzuim	4,8%	4,6%
Verzuim man	4,4%	4,4%
Verzuim vrouw	6,4%	5,4%
Ongevallen met dodelijke afloop tot gevolg (inclusief aannemers en derden)	0	0
Aantal gevallen van gemelde klachten over arbeidsomstandigheden via het formele klachtenmechanisme	72	51
Aandeel van het medewerkersbestand dat is vertegenwoordigd in formele arbo-commissies van werkgever en werknemer	99,9%	99,9%
Aantal gemelde gevallen van ongewenste omgangsvormen (en discriminatie) door medewerkers	57	33
Aantal medewerkers die dit jaar veiligheidsopleiding hebben gevolgd (opleiding en examen met goed gevolg afgelegd)	2.001	1.789

Aantal contractanten die dit jaar veiligheidsopleiding hebben gevolgd (opleiding en examen met goed gevolg afgelegd)	272	205
<b>Milieu</b>		
Monetaire waarde van significante boetes en totaal aantal niet-monetaire sancties wegens niet naleven van milieuwet- en - regelgeving	2	0
Aantal bij bevoegd gezag gemelde milieu incidenten	8	9
Aantal opgelegde niet financiële sancties wegens niet (goed) naleven van milieu- wet- en regelgeving	13	1
Waterverbruik (m <sup>3</sup> )	11.390	6.029
Kantoorafval: papier (ton)	530	736
Kantoorafval: datazeker papier (ton)	43	51
Kantoorafval: divers (ton)	217	239
Kantoorafval: gevaarlijk (ton)	2	9
Bedrijfsafval: metaal (ton)	7.742	7.044
Bedrijfsafval: hout (ton)	239	288
Bedrijfsafval: kunststof (ton)	712	724
Bedrijfsafval: grond (ton)	1.723	1.023
Bedrijfsafval: divers (ton)	4.727	4.788
Gevaarlijk afval (ton)	583	926
Afval: totaal jaar gewicht (ton)	16.517	15.828
<b>Bestuur en Maatschappij</b>		
Significante financiële steun van overheden (lager belastingtarief, subsidies, krediet, investeringspremies)	€ 2.069.261	€ 1.518.625
Ongevallen en gezondheidsklachten van burgers in relatie tot bedrijfsmiddelen/juridische procedures gezondheid en veiligheid van klanten en/of derden	0	1 afgerond, 0 lopend
Monetaire waarde van significante boetes wegens het niet naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten	€ 0	€ 25.000
Lopende rechtszaken tegen de organisatie door derden waarin corruptie/fraude (onderdeel van) de aanklacht vormt (aantal)	0	0
Bedrijven waarmee relatie is verbroken vanwege corruptie/fraude (aantal)	0	0
Medewerkers geconfronteerd met maatregelen vanwege corruptie/fraude (aantal)	12	5
ISO 9001 Certificaat		<a href="#">ISO 9001</a>
ISO 14001 Certificaat		<a href="#">ISO 14001</a>
Eisen aan een veiligheids-, kwaliteits- en capaciteitsmanagementsysteem voor het elektriciteits- en gasnetbeheer		<a href="#">NTA 8120</a>
VGM Checklist		<a href="#">VGM Checklist</a>
CO <sub>2</sub> prestatieladder		<a href="#">CO<sub>2</sub> Prestatieladder</a>
ISO 55001 Assetmanagement		<a href="#">ISO 55001 assetmanagement</a>



Coverfoto: leren in de praktijk

Onder begeleiding van ervaren monteurs voeren 50 leerling monteurs onderhoudswerkzaamheden uit aan het stroomnet in Dronten. Daarnaast breiden zij het net uit om te kunnen voldoen aan de alsmat toenemende vraag naar stroom. Het is een unieke kans om leerlingen voor te bereiden op het werk in de praktijk.

Maart 2023

**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.