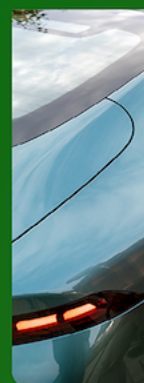


alliander

Jaarverslag 2025

Samen slimmer met energie



Inhoudsopgave

Voorwoord van de RvB	4
Over Alliander	10
Het profiel van Alliander	11
De wereld om ons heen	13
Bouwen aan het energiesysteem van de toekomst	17
Uitgelicht: netcongestie	19
Onze missie en strategie	21
Veranderende wet- en regelgeving	24
Dilemma's en leerpunten	26
Doelstellingen en prestaties	28
Waardecreatie	30
Toegang tot energie met een hoge betrouwbaarheid tegen zo laag mogelijke kosten	34
Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie	44
Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving	50
Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen	55
Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement	62
Duurzaamheidsverklaring	78
Introductie	79
Algemene toelichtingen	80
Milieu	101
Sociaal	133
Governance	165
ESRS referentietabel	169
Lijst van datapunten uit andere EU-wetgeving	173
Onze impact op de maatschappij	175
Corporate Governance	182
Corporate governance	183
Risico's	186
Verslag van de Raad van Commissarissen	190
Personalia	197
Remuneratierapport	201
Verklaring van de Raad van Bestuur	205
Jaarrekening	207
Geconsolideerde jaarrekening	210
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	214
Enkelvoudige jaarrekening	270
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	272
Voorstel winstbestemming 2025	284
Gebeurtenissen na balansdatum	284
Dochterondernemingen en overige deelnemingen	285

Overige informatie	286
Winstbestemming	287
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	288
Assurancerapport duurzaamheidsverklaring	299
Opinie van het stakeholderpanel	304
Vijfjarenoverzicht	308
Overige niet-financiële informatie	309
Begrippen, afkortingen en definities	310



Voorwoord van de RvB

Een toekomstbestendig, flexibel energiesysteem is nodig voor alle doelen die onze klanten hebben op het gebied van wonen, werken, welzijn en welvaart.

Samen slimmer omgaan met energie

In 2025 waren de grenzen van het energiesysteem elke dag voelbaar. Wat lang gezien werd als een tijdelijke spanning op het energiesysteem, is inmiddels een structurele realiteit. We konden afgelopen jaar veel klanten van de wachtlijst helpen maar zagen op andere plekken wachtlijsten juist oplopen. Bedrijven kunnen daardoor niet altijd uitbreiden of zich vestigen, woningen worden niet overal tijdig aangesloten en huishoudens ervaren toenemende onzekerheid over energiebeschikbaarheid. Zij doen allemaal een beroep op een energienetwerk dat sneller verandert dan ooit en waarin de beschikbare ruimte sterk verschilt per locatie en moment van de dag. Dat gebeurt in een tijd van toenemende geopolitieke onzekerheid en instabiliteit. Conflicten en grootschalige stoomstoringen in Europa maken duidelijk hoe belangrijk en hoe kwetsbaar vitale infrastructuur kan zijn.

Een toekomstbestendig energiesysteem vraagt om duidelijkheid. Het vereist richting, keuzes en oplossingen die passen bij lokale omstandigheden. Daarin dienen betrouwbaarheid, betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid hand in hand te blijven gaan. Wij zijn ons bewust van de context waarin we opereren en van de impact die dit heeft op klanten. Het vraagt van onze organisatie, mensen en partners voortdurende scherpte op de uitvoering en op de consequenties van onze keuzes.

Zonder keuzes dreigt stilstand

Bij Alliander werken we elke dag aan één duidelijke opgave: in 2030 voor iedere klant een passende energieoplossing. Dat is de opdracht die we onszelf stellen. Dit vraagt van ons dat we leveren wat we hebben afgesproken en werken aan het vinden en waarmaken van die oplossing. Verantwoordelijkheid nemen en resultaatgericht werken. En aangeven wat we nodig hebben om een succesvolle oplossing te realiseren voor onze klanten.

Maar het vraagt ook om realisme: wat kan wel, wat kan niet. Een tekort aan technici, schaarse fysieke ruimte, vergunningstrajecten en stikstofregels maken dat we niet iedereen direct kunnen helpen. Ook voor een publiek netwerkbedrijf als Alliander geldt dat wij niet alles kunnen en soms mogen oplossen. Wel hebben we de verantwoordelijkheid om consequenties van keuzes zichtbaar te maken en helpen we het gesprek daarover te voeren. Klanten willen duidelijkheid. Daarvoor zijn besluiten nodig, met name van de overheid. Landelijk, provinciaal en lokaal. Zonder voortgang op dossiers als stikstof en woningbouw lopen investeringen en maatschappelijke ontwikkelingen vast. De komst van de nieuwe Energiewet biedt een toekomstbestendig kader voor de energietransitie, waarmee bedrijven, huishoudens en netbeheerders meer mogelijkheden krijgen om energie flexibel te gebruiken en netcapaciteit beter te benutten. Tegelijk wordt de uitwisseling van data goed geregeld. Als sector zien we het coalitieakkoord dat eind januari is gepresenteerd als uitgestoken hand voor het energiesysteem van de toekomst. We zien veel terugkomen van datgene waar we als sector op inzetten, zoals een diverse energiemix, slim benutten van het net, energie als onderdeel van ruimtelijke ordening en aanpak van het tekort aan technici.

Daarnaast lopen we zelf niet weg voor scherpe keuzes. We bouwen aan een nog meer klantgerichte organisatie door te focussen op wat voor hen het meest oplevert. We verbeteren ook de kwaliteit van onze data, zodat we nog beter weten wie wat en wanneer van ons nodig heeft. Zo kunnen we het werk voor klanten en aannemers beter plannen. Ook hebben we de besturing van onze organisatie aangepast om meer slagkracht en focus te krijgen, passend bij de doelstelling waar we voor staan. Door een uitbreiding van het Executive Committee versterken we de focus op uitvoering, digitalisering en opschaling. Daarmee kunnen we strategische keuzes sneller en consistentere realiseren in de praktijk van onze klanten en stakeholders. Want de opdracht waar we voor staan, vraagt om tempo én richting.

Recordinvesteringen in uitbreiding en verzwaring

In 2025 investeerden we met € 2,1 miljard opnieuw fors meer (+19% ten opzichte van 2024) in met name onze elektriciteits-, gas- en warmtenetten. We legden meer dan 2.600 kilometer kabels aan, bouwden en verbouwden ruim 2.200 transformatorhuisjes. We hebben ruim 300 kilometer gasleiding aangelegd. Belangrijke ontwikkeling was de besluitvorming over de wet collectieve warmte die de aanleg en ontwikkeling van warmtenetten vergemakkelijkt. Maar de komende tien jaar is nog veel meer nodig. Een indicatie: 37.000 kilometer kabel, 1.600 kilometer gasleiding, 25.000 transformatorhuisjes, 1.000 kilometer warmteleidingen.

Flexibiliteit is geen bijzaak meer

Bouwen alleen is niet genoeg. De vraag naar stroom groeit sneller dan we het net kunnen uitbreiden. In 2025 hebben we sterk ingezet op het slimmer en efficiënter benutten van het net om meer klanten te kunnen aansluiten. Flexibiliteit is geen bijzaak meer maar een randvoorwaarde voor een betrouwbaar net. Het is nodig om energie betaalbaar te houden. Dat vraagt van ons en onze klanten een andere mindset en meer partnerschap. Dat lukt steeds beter. Samen met bedrijven en huishoudens verkennen we hoe hun energiegebruik beter kan aansluiten op beschikbare capaciteit. In 2025 hebben we bijna 2.000 klanten van de wachtlijst geholpen. In onze gebiedsgerichte aanpak kijken we samen met klanten wat er in hun gebied als geheel nodig en mogelijk is. We startten ook samen met andere netbeheerders en energieleveranciers een initiatief om huishoudens tegen financiële vergoeding te stimuleren flexibeler energie te gebruiken.

Flexibiliteit is een randvoorwaarde voor een betrouwbaar net én om energie betaalbaar te houden.

Samenwerking met onze stakeholders

Alle resultaten maken duidelijk: alleen samen kunnen we de volgende stap zetten. In 2025 werkten we intensief samen met gemeenten en provincies aan energieplanologie en gebiedsvisies, waarbij energie steeds vaker een structurerende factor is. Ook in collectieve oplossingen zoals warmtenetten en energiehubs zijn belangrijke stappen gezet. Klanten, overheden, toezichthouders, marktpartijen, aannemers en gemeenten zijn voor ons onmisbare partners. Samen maken we gerichte en concrete keuzes over ruimte, infrastructuur en flexibiliteit. Elke dag dat we samen sneller kunnen werken, betekent maatschappelijke waarde: voor de verduurzaming van Nederland, voor economische ontwikkeling en voor wooncomfort.

Veiligheid als randvoorwaarde bij alles wat we doen

We werken alleen als het veilig kan. We werken in een complexe en risicovolle omgeving en dragen een grote verantwoordelijkheid richting medewerkers, partners en samenleving. Dat betekent dat we ons maximaal inspannen om ervoor te zorgen dat iedereen veilig thuiskomt. In 2025 hebben we verder geïnvesteerd in onze veiligheidscultuur en in het versterken van veiligheidsbewustzijn en veilig gedrag. Dat heeft er onder meer toe geleid dat medewerkers onveilige situaties vaker melden. Toch konden onze inspanningen niet voorkomen dat we te maken kregen met ongevallen. Elk incident is er nog altijd een te veel.

Daarnaast blijven we investeren in de weerbaarheid van onze infrastructuur en IT-systemen. Grootschalige stroomstoringen, zoals in Spanje en Portugal, sabotage van het energienetwerk in Berlijn en poging tot hacks van Poolse energiebronnen legden afgelopen jaar bloot hoe belangrijk en hoe kwetsbaar energie-infrastructuur kan zijn. Die gebeurtenissen onderstrepen het belang van een betrouwbaar, veilig en weerbaar energiesysteem. Veiligheid is nooit 'af' en vraagt blijvende aandacht, juist in een periode van hoge werkdruk en snelle opschaling.

Financiële cijfers op een rij

We behaalden in 2025 een nettoresultaat van € 289 miljoen ten opzichte van € 976 in 2024. Zonder bijzondere posten bedroeg het nettoresultaat over 2025 € 219 miljoen (2024: € 197 miljoen). De bedrijfsopbrengsten exclusief bijzondere posten kwamen in 2025 uit op € 3,3 miljard (2024: € 3,1 miljard). De negatieve kasstroom, zonder rekening te houden met de incidentele opbrengsten, bedroeg in 2025 € 1,3 miljard (2024 € 1 miljard negatief). Om deze te financieren werden in 2025 (hybride) obligatieleningen uitgegeven.

Groeien binnen grenzen

De energietransitie vraagt niet alleen iets van techniek maar ook van mensen en samenwerking. Onze organisatie groeide mede dankzij de werving van honderden nieuwe technici door naar zo'n 10.800 collega's (+10%). Daarnaast vergrootten we de aannemerscapaciteit en introduceerden een nieuwe marktaanpak die beter aansluit bij regionale werkwijzen van aannemers en die hen aantrekkelijke werkpakketten biedt. We bereiken inmiddels de grenzen van deze groei. Technici zijn schaars, moeten worden ingewerkt en dat kost tijd en capaciteit. Meer groei leidt daarom niet altijd tot meer resultaat. We zetten in op slimmer werken, efficiëntie en innovatie. Zodat we ieders tijd, talent en energie optimaal benutten en onze klantdoelen behalen.

Woord van dank

Met dit jaarverslag leggen we verantwoording af over de stappen die we in 2025 hebben gezet. Tegelijkertijd kijken we vooruit. Het energiesysteem van de toekomst vraagt om blijvende investeringen, heldere keuzes en nauwe samenwerking. Iedereen moet met energie kunnen blijven meedoen, zowel klanten met veel mogelijkheden als mensen met de allerkleinste beurs. Alliander neemt daarin verantwoordelijkheid – met realisme en vertrouwen in wat we samen kunnen realiseren.

We danken al onze collega's voor hun bijdrage aan de behaalde resultaten. Elke dag opnieuw leveren zij, onder druk en in een complexe omgeving, uitzonderlijk vakmanschap voor onze klanten. Ook danken wij onze klanten, overheden, toezichthouders en maatschappelijke partners voor hun betrokkenheid en hun bereidheid om keuzes te maken. Alleen door samen slim om te gaan met energie kunnen we bouwen aan een energiesysteem dat Nederland vooruithelpt.

Raad van Bestuur, 6 maart 2026

Maarten Otto (CEO)

Walter Bien (CFO)



Het Executive Committee van Alliander, vlnr: Heleen Cocu-Wassink (CHRO), Joris de Groot (CTO), Maarten Otto (CEO), Walter Bien (CFO), Charlotte Sanders (COO Networks), Sarike van Wette (COO Customers), Rinke van de Rhee (CDO)

2025 in het kort

Organisatie



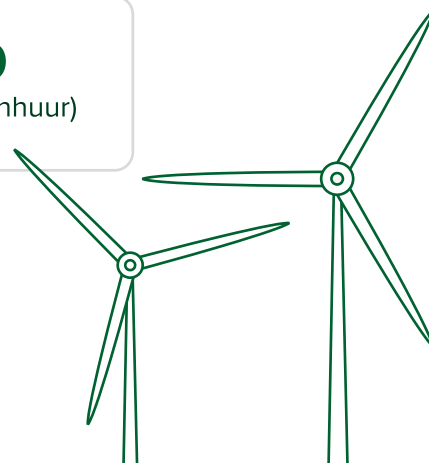
42.000 km
gasnet in beheer



± 10.800
collega's (incl. inhuur)



97.000 km
elektriciteitsnet



Werk aan het net



2.600 km
nieuwe elektriciteitskabels gelegd

2.200
transformatorhuisjes
gebouwd en verbouwd



79 miljoen m³
groen gas ingevoerd

316 km
gasleiding aangelegd

Mensen, cultuur en veiligheid



36,6%
vrouwen
in leidinggevende functies

1.700
nieuwe collega's
waarunder veel zij-instromers
en statushouders

2,2
LTIF
(Long term injury
frequency)



Betrouwbaarheid en dienstverlening

1.961

klanten van de wachtlijst geholpen*

5.549

onopgeloste terechte **spanningsklachten**

23,6 minuten

gemiddelde **uitvalduur** elektriciteit

19

gebieden waarin de gebiedsgerichte aanpak actief was, waarvan 2 afgerond

Financiën

€ 2,1

miljard

aan **bruto-investeringen**

€ 1,5

miljard

aan **groene obligaties** uitgegeven

€ 289

miljoen

nettoresultaat

Verduurzaming van de organisatie



7,5%

circulair
ingekocht



176 kton

CO₂-uitstoot
eigen organisatie

SBTi

CO₂-doelstellingen vanaf 2026
goedgekeurd door het SBTi

Flexibiliteit en digitalisering

Vervanging SCADA: cruciale stap in het **vernieuwen van systemen** waarmee we ons energienetwerk monitoren en aansturen

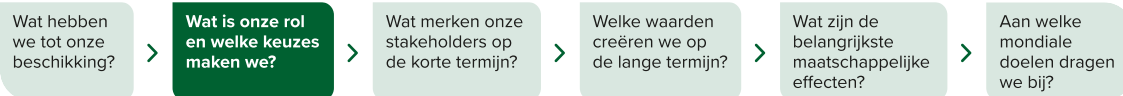


* 912 opgeloste en 1.049 geannuleerde transportbeperkingen



Onze bedrijven geven vorm aan de energietoekomst van Nederland. Door ons netwerk te verbeteren, uit te breiden en beter te benutten, bereiden we ons voor op een toekomst waarin iedereen duurzame energie kan gebruiken, produceren en delen.

Het profiel van Alliander



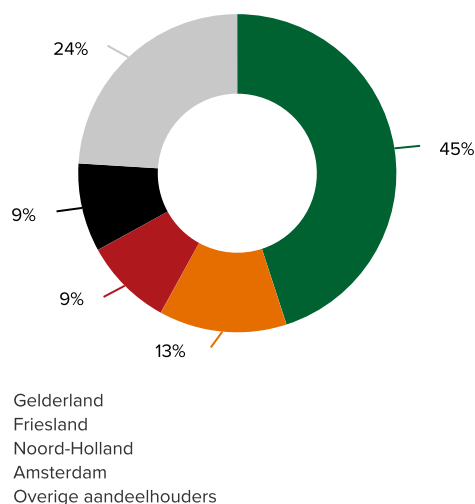
¹ De betekenis van deze afbeelding in de structuur van het verslag staat toegelicht [onder ons waardecreatiemodel](#).

Alliander N.V. is een van de grootste regionale netwerkbedrijven voor energie in Nederland. Via onze energie-infrastructuur brengen we dagelijks elektriciteit en gas naar miljoenen klanten. Met ons werk maken wij wonen, werken, transport en recreatie mogelijk. We ondersteunen de samenleving bij de omschakeling naar duurzame energievormen. Alliander bestaat uit een groep bedrijven met in totaal, inclusief inhuur, circa 10.800 medewerkers (10.400 fte). Provincies en gemeenten zijn onze aandeelhouders.

Ons werkgebied



Aandeelhouders



Onze rol

Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang biedt tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Door ons netwerk continu te verbeteren, bereiden we ons voor op de toekomst. Een toekomst waarin iedereen duurzame energie kan gebruiken, produceren en delen. We investeren in de ontwikkeling van de energienetwerken en verkennen én realiseren innovatieve oplossingen. Samen met onze partners, provincies en gemeenten geven we richting aan toekomstplannen van onze klanten en dragen we oplossingen aan voor complexe vraagstukken op het gebied van de energietransitie. Betaalbaarheid en duurzaamheid spelen een cruciale rol in de keuzes die wij maken.

Beheer en ontwikkeling

Als netbeheerder hebben we de wettelijke taak om de gas- en elektriciteitsnetwerken te beheren en te ontwikkelen. Liander, met 95% van onze omzet de grootste dochteronderneming van Alliander, ontwikkelt, ontwerpt en beheert de netten voor gas en elektriciteit en staat 24/7 klaar om storingen te verhelpen. Liander deelt kennis en expertise met klanten en overheden om zo samen te werken aan het best passende energienet voor iedereen. Verder ontwikkelt Liander lokale infrastructuur voor nieuwe energie, zoals warmte en waterstof.

De energie die wij distribueren, komt onder meer van energiecentrales, windparken, zonneparken, groengasievoeders en uit het buitenland. We zijn verbonden met het hoogspanningsnet van TenneT en het gasnetwerk van Gasunie. Steeds meer consumenten en bedrijven leveren duurzame energie terug aan onze energienetten. Hierdoor ontstaat een wisselwerking en verwevenheid tussen vraag en aanbod van energie.

Innovatie en ontwerp

Alliander en haar dochterondernemingen werken samen met diverse partijen in de energiesector, zoals de andere netwerkbbedrijven en met bedrijven die innoveren op het gebied van energie. We faciliteren de lokale uitwisseling van energie en werken nauw samen met overheden aan vraagstukken rondom de warmtetransitie.

Als medeontwerper geven wij met gemeenten, provincies en bedrijven richting aan 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. Onze producten en diensten dragen bij aan een toekomstbestendig energienet.

Hoe we georganiseerd zijn



Onder Alliander Next Grid vallen op 31 december 2025 de bedrijven Firan en Qterra (nieuwe infrastructuur), Alliander Telecom, Utility Connect, Trent (Telecom), en ENTRNCE en Grid to Great (digitale oplossingen). Kijk voor een uitgebreide beschrijving van onze organisatie op [Onze organisatie - Alliander](#). Sinds 1 januari 2026 valt warmtebedrijf Firan direct onder Alliander.

De wereld om ons heen

Alliander staat met haar energienetten en activiteiten midden in de maatschappij. De dynamiek in de wereld om ons heen en de onderlinge afhankelijkheden maken het noodzakelijk om goed te begrijpen welke factoren van invloed zijn op onze opdracht. Als organisatie anticiperen we hierop en passen we waar nodig onze strategie en keuzes aan. Hieronder schetsen we de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op ons, onze klanten, partners en samenleving.

Internationaal: groeiende onzekerheid vraagt om strategische autonomie om internationale spanningen het hoofd te bieden

De internationale context van Alliander bleef in 2025 sterk in beweging. Toenemende geopolitieke spanningen en verschuivingen in de wereldorde maken internationale samenwerking complexer en kunnen afleiden van het behalen van klimaatdoelen. Tegelijkertijd blijft de energietransitie onverminderd van groot belang: voor het klimaat maar ook voor de energieonafhankelijkheid en strategische autonomie van Nederland. De Europese Unie zet daarom nadrukkelijk in op het verminderen van afhankelijkheden op het gebied van energie, grondstoffen en industrie, onder andere via de Clean Industrial Deal. Met REPowerEU werkt Europa aan het volledig afbouwen van de import van Russische energie.

Mondiaal gezien blijft het klimaatbeleid achter bij wat nodig is. De wereld ligt niet op koers om de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs te halen en de kans om de opwarming te beperken tot 1,5 °C is zeer klein geworden. Weersextremen zoals hittegolven, overstromingen en zware stormen komen steeds vaker voor en worden aantoonbaar versterkt door klimaatverandering. De impact in Nederland is tot nu toe relatief beperkt gebleven maar de kans en de gevolgen van extreem weer nemen naar verwachting toe. Alliander bereidt zich hierop voor door, waar nodig, het ontwerp en beheer van netten, de operatie en de storingsorganisatie aan te passen.

Energie lijkt vanzelfsprekend, maar escalatie van internationale spanningen of cyberincidenten vergroten de kans op complexe storingen. Over de hele linie verhogen wij waar nodig onze paraatheid om in zulke situaties er samen met hulpdiensten en overheden alles aan te doen om de gevolgen snel te beperken. Het belang van weerbaarheid kwam ook naar voren tijdens de NAVO-top in Den Haag. Lidstaten streven naar een defensienorm van 5% van het bbp, waarvan 1,5% kan worden ingezet voor kritieke infrastructuur. Daaronder kan naar verwachting ook de energievoorziening worden gerekend. Nederland committeert zich aan deze norm, waarmee wellicht extra financieringsmogelijkheden voor infrastructuur mogelijk worden.

Maatschappij: oproep aan politiek voor doorbraak, agressie door negatieve sentimenten

Het is van belang voor de energievoorziening dat de nieuwe regering inzet op een goede balans tussen het weerbaarder maken van het energiesysteem en het waarborgen van de betaalbaarheid en een eerlijke kostenverdeling. Voorafgaand aan de Tweede Kamerverkiezingen en tijdens de formatie hebben we de belangen van de sector voor het voetlicht gebracht met een oproep voor doorbraken in het energiesysteem: een diverse energiemix, voldoende wettelijke mogelijkheden om het bestaande net beter te benutten, activatie van klanten om energie te besparen en slimmer te gebruiken, keuzes in ruimtelijke ordening en een aanpak voor het tekort aan technici.

Alliander wordt geconfronteerd met negatieve sentimenten in de samenleving. Agressie komt vaker voor. Ook in de vorm van verbaal en fysiek geweld of bedreiging tegen medewerkers van Alliander, zowel telefonisch, online als in het veld. Medewerkers worden hier intern op getraind en tegelijkertijd blijven we ons uitspreken tegen de normalisering van onacceptabel gedrag.

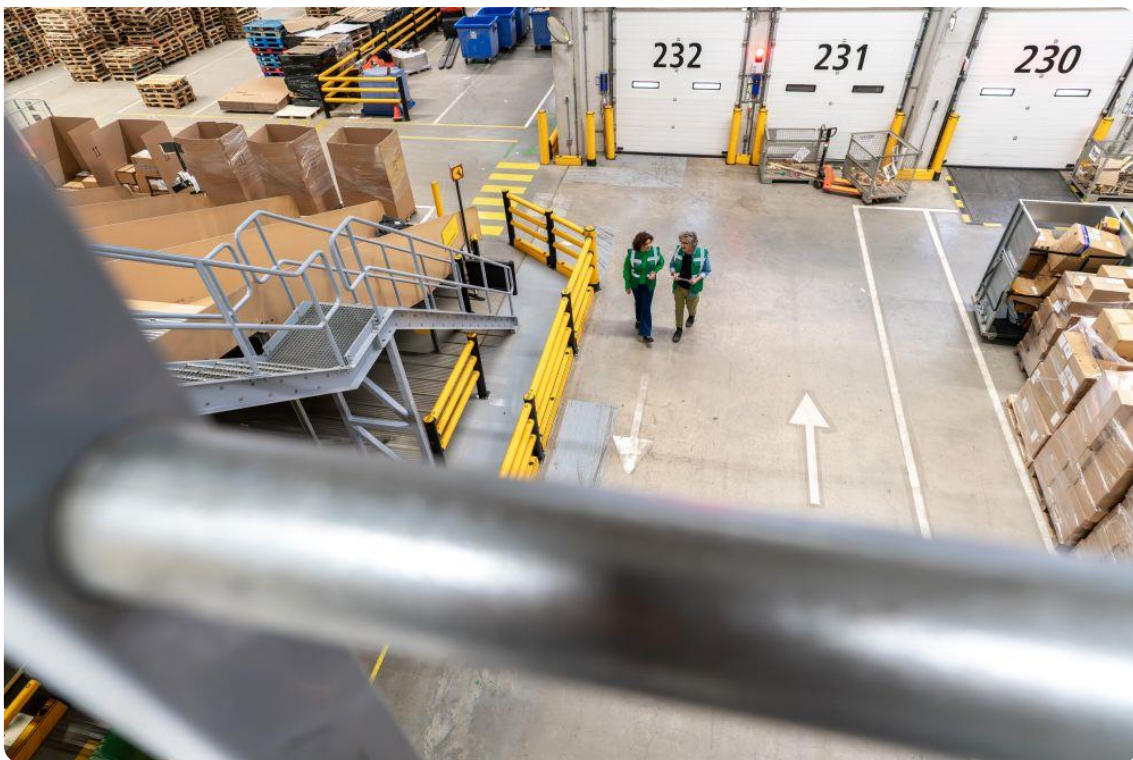
Energiesysteem: navigeren tussen ambitie en realiteit

Het Nederlandse energiesysteem verandert. Sommige ontwikkelingen gaan snel (bijvoorbeeld het aantal huishoudens met zonnepanelen en elektrische auto's) maar andere ontwikkelingen, bijvoorbeeld de verduurzaming van de industrie en de uitrol van warmtenetten, gaan minder snel dan het doel was toen het Klimaatakkoord in 2019 werd gesloten. Aardgas blijft een belangrijke transitiebrandstof. Dit komt mede door netcongestie, het achterblijven van de warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de trage uitrol van alternatieven als waterstof en groengas invoeding in het bestaande aardgasnetwerk. Door risico op vertraging bij de realisatie heeft het kabinet het doel van energieopwek door wind op zee voor 2040 verlaagd van 50 GW naar 30 tot 40 GW. Met het Actieplan Wind op Zee en de Actieagenda Elektrificatie Industrie worden stappen gezet om de voortgang te behouden. Als Alliander anticiperen we op de onzekerheid en dragen we bij aan het maken van keuzes die Nederland verder brengt.

Klant: perspectief en ruimte voor duurzame groei

Onze klanten willen duidelijkheid, perspectief en betaalbare energie. Zakelijke klanten zoeken zekerheid om te kunnen groeien en verduurzamen. Consumenten willen grip houden op hun energiekosten. Tegelijkertijd neemt de onzekerheid toe en hun handelingsperspectief af. Meer dan ooit maken netcongestie, wachttijden voor aansluitingen en stijgende kosten het lastig voor bedrijven en consumenten om investeringen te plannen.

Voor al in de industrie zijn de zorgen groot. Het Draghi-rapport (2024) van de Europese Commissie waarschuwt dat de Europese concurrentiekracht structureel verzwakt door hoge energieprijzen, belastingen, lagere productiviteit en een achterstand in innovatie. Het pleit voor forse en snelle investeringen in energie, digitalisering, defensie en infrastructuur. Het rapport-Wennink (2025) vormt het Nederlandse antwoord op deze analyse: het laat zien dat Nederland dezelfde structurele achterblijvers kent en bovendien te weinig economische groei realiseert. Wennink benoemt energie- en klimaattechnologie als een cruciale sector en constateert dat de randvoorwaarden, zoals vergunningverlening, stikstofruimte, netcapaciteit, energiekosten, talentbeschikbaarheid, regeldruk, ruimtelijke ordening en innovatie-ecosystemen niet op orde zijn en zelfs verslechteren. Zijn advies is om gericht en fors te investeren én de randvoorwaarden fundamenteel te verbeteren. Dat zou Nederland in staat stellen de opgaven te realiseren.



Zakelijke klanten zoeken zekerheid om te kunnen groeien en verduurzamen.

Hoewel het vorige kabinet met het Pakket voor Groene Groei al maatregelen heeft aangekondigd om de industrie perspectief te bieden en energiekosten te beperken, blijft de praktijk weerbarstig: de maatwerkaanpak voor de meest energie-intensieve industrie levert slechts bij enkele bedrijven resultaat op. Veel grote industriële spelers stellen grote verduurzamingsinvesteringen uit door gebrek aan handelingsperspectief en te hoge risico's in hun businesscase.

Een ander maatschappelijk vraagstuk met veel impact op onze klanten is wonen. Een tekort aan betaalbare en passende woningen raakt brede groepen consumenten in de samenleving en leidt tot uitgestelde levenskeuzes. Het vraagstuk voedt maatschappelijke spanning. Er moeten jaarlijks ongeveer 100.000 woningen worden gebouwd. Dat waren er in 2025 slechts ongeveer 77.000. Het afgelopen jaar is er een landelijke doorbraakaanpak gestart: het Rijk, provincies, gemeenten, marktpartijen en corporaties hebben afspraken gemaakt om de woningbouw op 24 locaties te versnellen. Liander bereidt zich hierop voor.

Ook de verduurzaming van de warmtevoorziening in de gebouwde omgeving blijft een uitdaging. (Hybride) warmtepompen worden weliswaar populairder onder huishoudens maar het aantal geplaatste cv-ketels op aardgas is ook gestegen. De nieuwe warmtewet geeft duidelijkheid over de marktordening van warmtenetten. Die zijn nodig voor de verduurzaming van woningen.

Regionale collectieve oplossingen kunnen ook goed werken om vraag en aanbod beter met elkaar te verbinden. Het aantal voorbeelden van succesvolle energiehub neemt toe. Steeds meer klanten zijn bereid om flexibeler te zijn in hun energiegebruik.

Betaalbaarheid van energie: stijgende investeringen en tarieven

De Nederlandse netbeheerders staan voor een enorme investeringsopgave. Uit onderzoek blijkt dat voor de periode 2025 tot en met 2040 de investeringsopgave ongeveer € 210 miljard bedraagt, waarvan € 103 miljard in elektriciteitsnetten op land en € 85 miljard voor netten op zee. Deze investeringen werken vertraagd door in de tarieven. Dit betekent dat zonder ingrijpen de nettatarieven voor elektriciteit tot 2040 naar verwachting verdubbelen of zelfs verdrievoudigen. Mede hierdoor wordt betaalbaarheid van energie een serieus probleem voor huishoudens, die in sommige gevallen al kampen met energiearmoede. Ook heeft het effect op het investeringsklimaat voor met name energie-intensieve bedrijven en industrie. Geopolitieke spanningen, ontwikkelingen in de energiemarkten, beleidsregels en verschuivende fiscale prikkels zorgen dat toegang tot energie duurder wordt.

Netbeheerders werken samen met overheden en andere partners aan maatregelen om de stijging van kosten en daarmee de tarieven te beperken. Door energie slimmer te gebruiken en het net beter te benutten kunnen we dezelfde ontwikkelingen mogelijk maken met een gereduceerde investeringsopgave. Het rapport 'Slimme keuzes voor een betaalbaar en robuust energiesysteem' van Netbeheer Nederland laat zien dat er minder nieuwe capaciteit nodig is door netgebruik tijdens piekmomenten te verlagen en de bestaande infrastructuur beter te benutten. Berekeningen van Netbeheer Nederland wijzen erop dat indien dit maximaal wordt benut dit kan leiden tot een besparing van ten hoogste 30% van de geplande investeringen. Dit kan alleen als we naar een systeemomslag gaan en als maatschappij, burgers en bedrijven slimmer met de beschikbare energie en netcapaciteit omgaan. We werken daarom aan voorstellen voor aanpassingen in de tariefstelsels en regels voor transport van energie, die mogelijkheden geven om de beschikbare capaciteit beter te benutten en daarmee meer ruimte te bieden voor klanten die momenteel wachten op aansluiting of verzwaring. Met overheden werken we steeds intensiever en gebiedsgericht samen aan de ruimtelijke en energie- en infrastructuuropgaven. Alleen door samen gerichte keuzes te maken over hoe we in de toekomst anders omgaan met energie houden we het systeem betaalbaar.

Structurele schaarste: stikstof, arbeid en ruimte

Een belangrijk dossier waarop een doorbraak nodig is, is stikstof. Door uiteenlopende politieke standpunten blijven oplossingen uit en stagneren vergunningen voor ruimtelijke ontwikkelingen. Ook op onze projecten heeft de stikstofproblematiek impact. We passen verschillende maatregelen toe om de projecten doorgang te laten vinden. In lijn met onze doelstellingen op schoon en emissieloos bouwen werken we aan het zoveel mogelijk elektrisch en daarmee uitstootvrij bouwen. Daarom zetten we op de

korte termijn ook in op het afvangen van stikstofuitstoot en het laten uitvoeren van een ecologische voortoets. De Europese Commissie heeft een voorstel gepresenteerd dat belemmeringen, zoals de tijdelijke uitstoot van stikstof, weg moet nemen bij het uitbreiden en verzwaren van energienetten. Het voorstel moet echter nog worden goedgekeurd door het Europees Parlement en daarna in Nederland worden geïmplementeerd.

De krapte op de arbeidsmarkt is een groot maatschappelijk vraagstuk en is ook voor Alliander een van de grootste uitdagingen. De vergrijzing neemt toe en de instroom in de technische opleidingen blijft achter bij wat nodig is. Dit geldt zowel voor ons als voor onze samenwerkingspartners en voor bedrijven in andere sectoren. We spelen hierop in door breder te werven en toegankelijker te worden voor verschillende instroomprofielen (van zij-instromers en statushouders tot internationale vakkrachten, ook al worden we in dat laatste beperkt door het huidige politieke beleid). We investeren in opleidings- en begeleidingscapaciteit en werken sectorbreed samen om talent sneller en slimmer op te leiden. Om medewerkers vervolgens te behouden zetten we onder andere in op loopbaanpaden en ontwikkelingsmogelijkheden. Verder zetten we in op een inclusieve cultuur, meertaligheid en modern werkgeverschap, zodat meer mensen duurzaam voor techniek kiezen en in de energietransitie aan de slag kunnen.

Nederland loopt steeds vaker vast door de doorwerking van te weinig besluitvorming rond fysieke ruimte en achterblijvende keuzes daarover in de leefomgeving. De stapeling van urgente opgaven, van woningbouw en energietransitie tot klimaatadaptatie, natuurherstel en infrastructuur, past simpelweg niet meer binnen de daarvoor toegewezen ruimte. Deze ruimtedruk vertraagt infrastructuurontwikkeling doordat projecten concurreren om schaarse locaties, vergunningen en maatschappelijke acceptatie. Energie-infrastructuur is daarbij een bijzonder knelpunt en speelt zowel boven- als ondergronds. Scherpe keuzes zijn onvermijdelijk. Het ruimtelijk inpassen van kabels, stations, warmte-oplossingen en opslag van energie vraagt vaak meer ruimte dan lokaal beschikbaar is. Zonder heldere prioritering en besluitvorming in toekenning van ruimte dreigt de uitvoering achter te blijven bij de ambities. Lastig is dat zowel maatschappelijke frustratie over netcongestie toeneemt, maar dat er ook forse maatschappelijke weerstand is wanneer wij infraprojecten willen realiseren. Onze transformatorhuisjes en stations vergen fysieke ruimte en zijn zichtbaar: er is impact op de leefomgeving of het landschap.



Bouwen aan het energiesysteem van de toekomst

Temidden van de ontwikkelingen in de wereld, ons land en onze sector staan we voor een van de grootste verbouwingen ooit: de transitie naar een duurzaam en weerbaar systeem waarin energie betrouwbaar, betaalbaar en beschikbaar is. Dit zijn grote veranderingen in hoe we energie gebruiken en waar we die energie vandaan halen. Deze complexe opgave raakt al onze klanten, de overheid en de sector. Een nieuw systeem vereist ingrijpende aanpassingen en forse investeringen, heldere keuzes en een duidelijke gezamenlijke koers. Alliander staat midden in deze transitie. We maken de infrastructuur voor de toekomst waarmee we de ontwikkeling en verduurzaming van Nederland mogelijk maken, de afhankelijkheid van geïmporteerde fossiele energie verkleinen en onze weerbaarheid vergroten.

Verduurzaming met een nieuwe mix energiedragers

De energiemix in het Nederlandse energiesysteem verandert. Aardgas blijft een belangrijke transitiebrandstof. Het gebruik van steenkool, aardolie en aardgas neemt af en dat van elektriciteit neemt sterk toe, tot mogelijk een verdrievoudiging. Andere energiedragers, zoals waterstof, groen gas en warmte, blijven daarom juist nodig. De energievraag daalt door energiebesparing en doordat elektrificeren energetisch efficiënter is.

Om op een duurzame manier aan de energievraag te voldoen neemt de opwek via zon en wind toe. Biomassa en kernenergie worden beperkt ingezet om de energiebronnen te diversifiëren. Het gevolg van veel opwek door wind en zon leidt tot weersafhankelijkheid en daarmee volatiliteit in het aanbod, waarbij het energieaanbod dagelijks met tientallen GigaWatts kan fluctueren.

Het energiesysteem van de toekomst kunnen we alleen samen realiseren.

Verder zijn (duurzame) gassen en warmtenetten belangrijk. Hybride energie-oplossingen dragen bij aan snelle CO₂-reductie en kunnen met slimme sturing het elektriciteitsnet ontlasten. Warmtenetten dragen bij door meer energiebronnen beschikbaar te maken. Dit soort oplossingen zijn nodig om de energiemix voldoende divers te maken en daarmee een bijdrage te leveren aan leveringszekerheid, systeemefficiëntie en betaalbaarheid.

Noodzaak van flexibiliseren in contracten en gebruik

De energietransitie vraagt veel van ons. De vraag naar elektriciteit groeit sneller dan ooit, terwijl de druk op het energiesysteem toeneemt. Daarom investeren we op een historisch hoog niveau in het elektriciteitsnet en schalen we fors op in mensen, middelen en processen. Tegelijkertijd constateren we dat deze inspanningen niet automatisch leiden tot het tempo dat de samenleving van ons verwacht. De beschikbare fysieke ruimte is schaars, vergunningprocedures zijn complex en tijdrovend, en technisch personeel is beperkt beschikbaar. Daardoor blijft de uitbreiding van het net achter bij de groei van de vraag en neemt het risico op netcongestie toe, met merkbare maatschappelijke en economische gevolgen.

Hoewel we blijven investeren en sterk opschalen, heeft dit wel een grens. We kunnen niet overal heel zware netten aanleggen omdat er slechts incidenteel een piekvraag is. Het is niet uitvoerbaar, vanuit doelmatigheid niet wenselijk en niet betaalbaar. Daarom moeten we naar een andere manier van denken en naar een andere manier van gebruikmaken van de energienetten binnen de grenzen van veiligheid en betrouwbaarheid. Dat betekent dat we onze assets waar verantwoord zwaarder belasten, flexibiliteit nadrukkelijk als eerste oplossingsrichting inzetten en verwachtingen van klanten en ketenpartners opnieuw met elkaar in balans brengen.

Met flexibiliteit kunnen we de verschillen tussen het moment van opwek en het moment van vraag beter ondervangen en balanceren zodat meer klanten kunnen worden aangesloten, investeringen en ruimtebeslag kan worden beperkt en het energiesysteem tegelijkertijd robuuster wordt in een context van toegenomen risico's. Tot oplossingen hiervoor behoren onder meer 'congestieverzachters' (technieken en klantontwikkelingen die een bijdrage leveren aan verminderen van netcongestie), batterijen en andere vormen van energieopslag, evenals digitale sturing om bestaande capaciteit slimmer te benutten.

Samenwerking noodzakelijk

Het energiesysteem van de toekomst kunnen we alleen samen realiseren. Met aannemers en leveranciers versnellen we de aanleg van nieuwe infrastructuur. Met marktpartijen ontwikkelen we slimme oplossingen die netcongestie verminderen. Samen met klanten maken we flexibel en bewust netgebruik mogelijk, waardoor we meer capaciteit uit het bestaande net halen. Overheden helpen we om ruimtelijke keuzes en vergunningen te versnellen. Samen met onze toezichthouders en de Rijksoverheid zorgen we voor de regelgeving en beleidsruimte die deze uitvoering mogelijk maakt. Alleen door samen te werken, af te stemmen en in dezelfde richting te bewegen, kunnen we het energiesysteem betaalbaar, uitvoerbaar en toekomstbestendig houden.

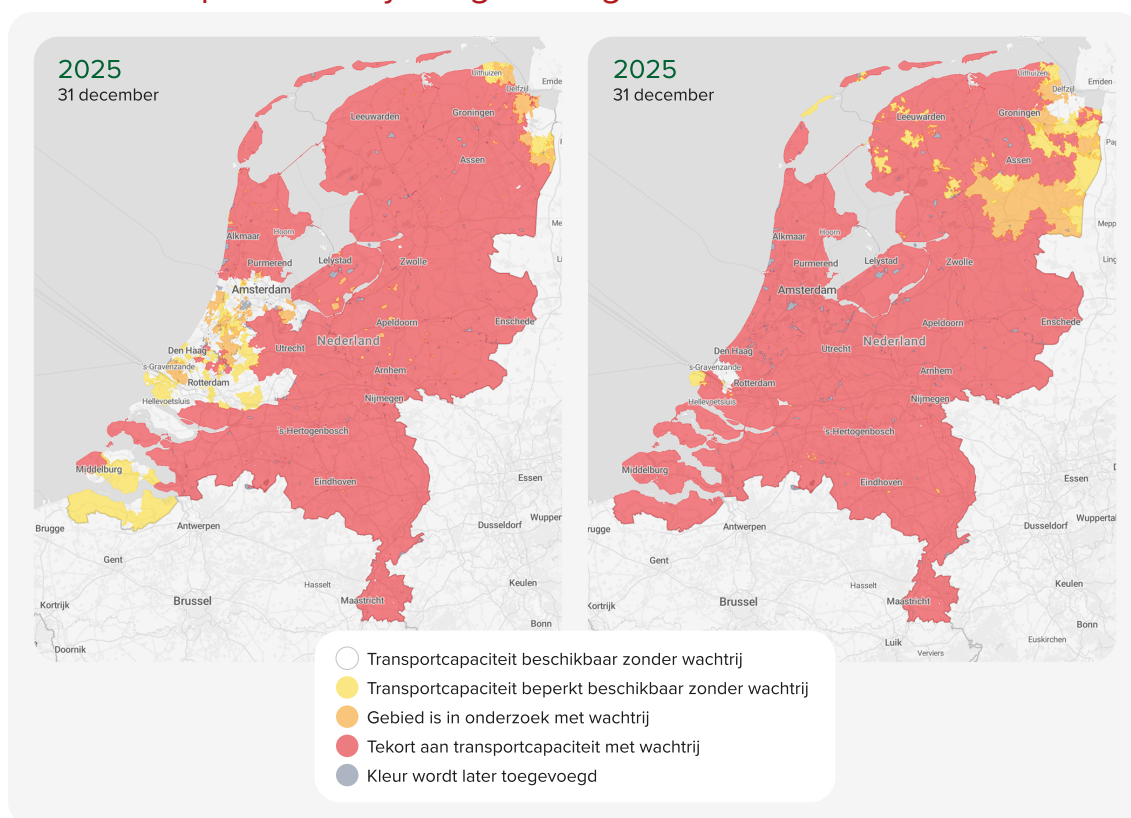


Uitgelicht: netcongestie

Congestie op het elektriciteitsnet is zeer problematisch voor onze klanten en de maatschappij. Het remt investeringen, maakt het moeilijk of onmogelijk voor bedrijven om uit te breiden of te verduurzamen, en kan zelfs leiden tot het vertrek van bedrijven uit Nederland. Economische ontwikkeling en verduurzaming worden zo vertraagd. Ook woningbouwprojecten en huishoudens hebben er mee te maken. Dan is een verzwaring voor een laadpaal ineens niet meer mogelijk. Congestie brengt zo economische schade mee voor de samenleving als geheel. Volgens onderzoek van Ecorys kost netcongestie (het volle stroomnet) in Nederland de maatschappij jaarlijks tussen de € 10 en 40 miljard. Als de druk op het net in de komende jaren blijft toenemen, kunnen deze effecten nog groter worden. Daarom is het cruciaal dat we zo snel mogelijk oplossingen voor klanten weten te realiseren en het net zo efficiënt mogelijk benutten.

In 2025 zijn de wachtrijen en wachttijden voor nieuwe aansluitingen helaas verder opgelopen, zowel voor bedrijven als huishoudens. In veel gebieden gaat de ontwikkeling van de klantvraag sneller dan het tempo van uitbreiding van de netten. Andere oplossingen zoals flexibilisering en congestiemanagement zijn nog onvoldoende effectief.

Schaarste op het net bij teruglevering en afname



Links schaarste bij teruglevering, rechts bij afname van elektriciteit.

Bovenstaande afbeelding toont de congestiesituatie op 31 december 2025 voor de regionale netbeheerders en TenneT gezamenlijk. Eind 2025 was er sprake van 7.044 transportbeperkingen bij onze klanten (2024: 6.862). Dat is minder dan de norm van maximaal 8.535.

Werken aan oplossingen die op korte termijn te realiseren zijn

We werken zelf én samen met de overheid, klanten en marktpartijen aan oplossingen die op korte termijn te realiseren zijn. In de regio Flevopolder-Gelderland-Utrecht (FGU) zijn de uitdagingen rond netcongestie het grootst van heel Nederland. De druk op het landelijke transportnet is hier groot en valt samen met vraagstukken in de regionale netten. We werken intensief en bestuurlijk samen met de betrokken provincies, het Rijk, TenneT en Stedin in het actieplan Netcongestie FGU aan de realisatie van een breed pakket aan maatregelen. Denk aan congestiemanagement, hoger belasten, regelbare opwek, netbewuste nieuwbouw, netbewust laden en netondersteunende opslag.

De maatregelen die we daarnaast treffen zijn onder andere het aanscherpen van de klantprognoses en het verbeteren van onze werkwijzen rond capaciteitsplanning. Waar mogelijk versnellen we de noodzakelijke uitbreidingsprojecten en zetten we aanbestedingen in de markt om tijdelijk veel extra marktgedreven regelbaar vermogen te verkrijgen. Die kunnen we samen met TenneT inzetten voor congestiemanagement. In alle regio's versterken we de brede regionale samenwerking via onder andere energyboards en andere relevante publiek-private overlegstructuren. Hierin brengen we overheden, netwerkbedrijven, marktpartijen en kennisinstellingen bij elkaar om integraal te sturen op infrastructuurontwikkeling, ruimte voor infra, en op de samenhang van ruimtelijke en energiesysteemkeuzes. We delen data en inzichten, ontwikkelen gezamenlijke scenario's, stemmen uitvoeringsprogramma's op elkaar af en treffen maatregelen om mogelijke vertragingen in de uitvoering te voorkomen. We werken ook aan technische regels voor de energiemarkt ('codebesluiten' die door de ACM genomen worden), nieuwe contractvormen en producten, zoals de groepstransportovereenkomst voor energy hubs.

Een belangrijke oplossing voor het omgaan met schaarste is maatschappelijk prioriteren.

Een belangrijke oplossing voor het omgaan met schaarste is maatschappelijk prioriteren. Het is goed dat de ACM in 2025 kaders heeft aangepast om klanten met maatschappelijk belangrijke functies voorrang te kunnen geven bij het toekennen van transportcapaciteit. Dit kan gaan om veiligheidsfuncties (zoals brandweer, politie, ziekenhuizen) en maatschappelijk basisbehoeften (drinkwater, onderwijs en woningbouw). Deze kaders zijn belangrijk maar we beseffen dat het geen structurele oplossing is voor het probleem en dat het een deel van de klanten niet geholpen heeft.

Werken aan oplossingen die leiden tot structurele verbetering

Het toekomstige energiesysteem vraagt grote investeringen in uitbreidingen en verzwaringen van de netten, in digitalisering van het net en verbetering van ICT-systemen voor flexibele oplossingen en veiligheid. Dit zijn omvangrijke investeringen die tijd kosten en waarbij kosten voor de baten uit gaan. Gegeven dat er ook structurele beperkingen zijn, is het nodig om aanvullende keuzes te maken in het omgaan met energie. Flexibilisering van een deel van de energievraag is hoe dan ook nodig in de transitie naar duurzame energie: het levert financiële voordelen op voor de eindgebruiker, goede benutting van duurzame energie én een structureel minder grote behoefte aan infrastructuur.

Om die flexibiliteit goed in te kunnen zetten is de netbesturing cruciaal. Met capaciteitsmanagement kunnen we het net op een veel betere manier besturen, op termijn zelfs op seconden-basis. Zo hoeven we geen voorspelling meer te doen van wat we verwachten dat onze klanten zullen gaan doen. We kunnen dan veel meer toelaten en realtime ingrijpen als we in systemen zien dat de limiet van de toelaatbare belasting wordt gebruikt. Dit draagt direct bij aan verlaging van de congestiekosten en creëert ook de mogelijkheid om meer klanten in te passen.

Onze missie en strategie

Ons doel is om in 2030 klanten tijdige passende oplossingen te bieden, die passen bij een betaalbaar en betrouwbaar energiesysteem. Hiermee willen we niet alleen de energietransitie mogelijk maken, maar ook versnellen, zodat Nederland in 2050 klimaatneutraal is. 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.

Onze missie: betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar

Via onze kabels en leidingen ontvangen ruim drie miljoen Nederlandse huishoudens en bedrijven elektriciteit, gas en warmte. We beheren circa 98.000 km elektriciteitsnet en 42.000 km gasnet. Onze netten behoren tot de betrouwbaarste ter wereld. Onze collega's zetten zich dag en nacht in voor:

Betrouwbaar

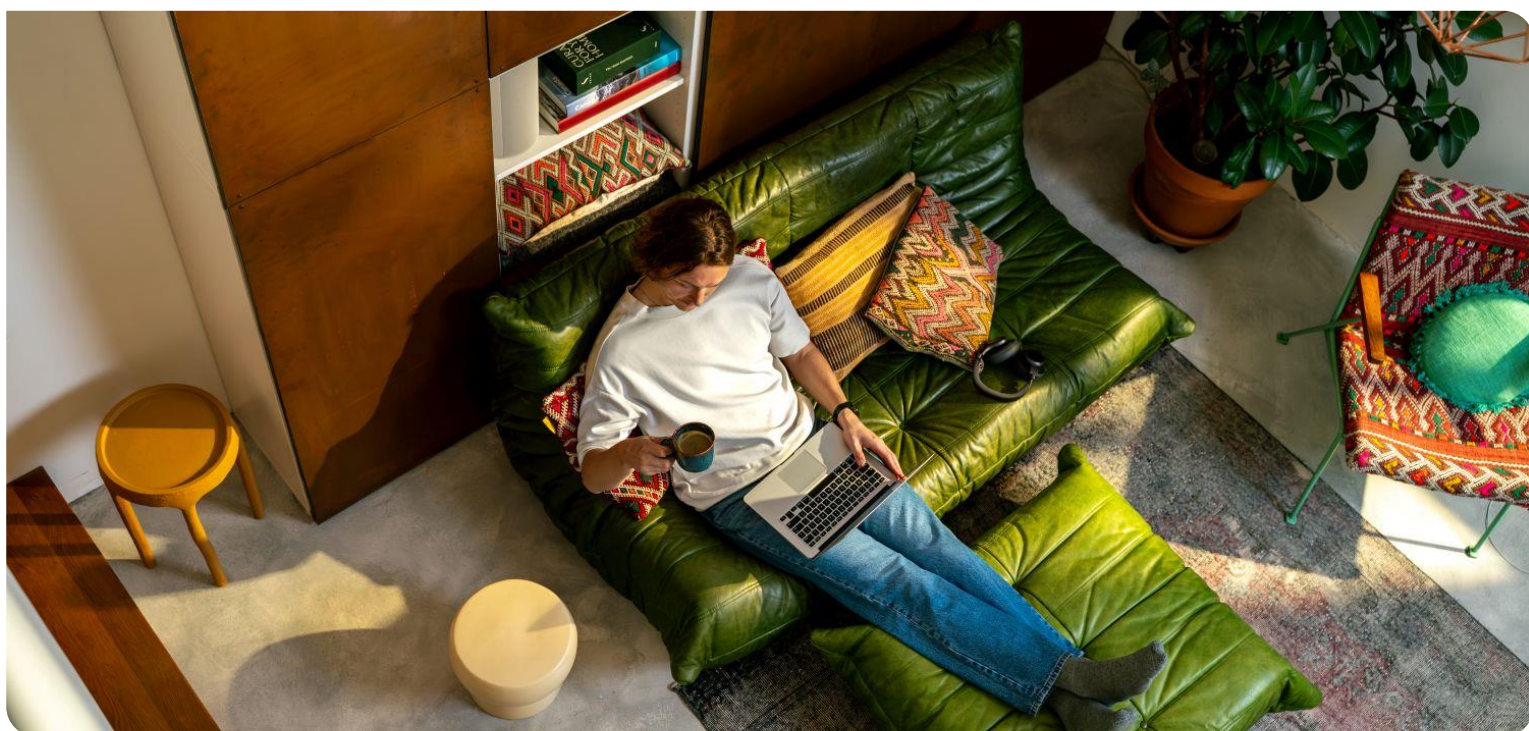
Onze klanten moeten met de hoogst mogelijke veiligheid en continuïteit over energie kunnen beschikken, 24 uur per dag, 7 dagen per week. Daarom werken we veilig en proberen we zowel geplande als ongeplande energie-onderbrekingen zoveel mogelijk te voorkomen.

Betaalbaar

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

Bereikbaar

Onze klanten moeten hun eigen energiekeuzes kunnen maken. Daarom maken wij het mogelijk dat zij hun eigen leverancier en dienstenaanbieders kunnen kiezen en energie kunnen terugleveren. Daarnaast helpen wij bij het overschakelen naar duurzame vormen van energie.



Onze strategie

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

De Nederlandse overheid heeft bepaald dat ons land in 2050 klimaatneutraal moet zijn. Dit betekent dat Nederland in 2030 al 55% minder broeikasgassen uit moet stoten dan in 1990. Het streven is zelfs 60% vermindering. Dat vergt onder andere een hoge mate van elektrificatie van de samenleving, nieuwe vormen van energieopwekking en alternatieven voor aardgas met bijbehorende infrastructurele aanpassingen.

Daarvoor is het nodig bestaande netten te verzwaren en de manier waarop het energiesysteem wordt ontworpen, aangelegd, gebruikt en aangestuurd fundamenteel te veranderen. Dat gaat nog niet zo snel als de ontwikkeling in wat er nodig is. Dit heeft grote impact op de samenleving.



Onze zeven strategische pijlers

Ons doel is om iedereen in 2030 een passende oplossing te bieden in een betaalbaar en betrouwbaar energiesysteem. Met onze uitbreidingen, verzwaringen en aanpassingen maken we de verduurzaming en ontwikkeling van Nederland mogelijk en werken we toe naar het verder versnellen ervan. Onze strategie gaat uit van intensieve samenwerking met het Rijk, provincies, gemeenten, andere netwerkbedrijven, industrie, bedrijven, burgers en andere relevante partijen die van invloed zijn op de energie-infrastructuur in Nederland. Dit doen we aan de hand van zeven strategische pijlers. Binnen de zeven strategische pijlers houden we sterke focus op de volgende prioriteiten:

- Het verder opschalen van **verzwaring en uitbreiding** van de netten.
- Het **flexibiliseren** van het elektriciteitsnet.
- Het verder **verbeteren van communicatie** met klanten en partners in het energiesysteem.

1. Excellent beheer: optimaliseren van instandhouding en verbeteren van klantbediening

Onze basis hebben we op orde: we onderhouden onze netten zo slim en efficiënt mogelijk en we zijn een betrouwbare partner voor onze klanten en de maatschappij.

2. Vraag naar transportcapaciteit verminderen

We helpen onze klanten keuzes te maken die de vraag naar transportcapaciteit beperken. We helpen gemeenten en provincies om op regionaal niveau systeemefficiënte ruimtelijke ontwerpkeuzes te maken en transitiepaden te ontwikkelen gericht op optimale inzet van energiedragers en oplossingen binnen het ontwikkelende energiesysteem.

3. Beter benutten net

We maximaliseren de benutting van de bestaande capaciteit van onze netten. Dat doen we door digitalisering, door slimme oplossingen die de noodzaak tot transport van energie beperken en door het gecontroleerd en op een veilige manier zwaarder belasten van onze assets.

4. Meer werk maken

We verhogen onze productie door meer flow in de ketens, onze materialen op orde te hebben, grote werkpakketten zoveel mogelijk gestandaardiseerd in de markt te zetten en door te investeren in de groei van technische competenties in het gehele ecosysteem.

5. Data delen en ontwikkelen van nieuwe marktdiensten

We waarborgen met data en diensten dat de energiemarkt goed kan functioneren, klanten netgunstige keuzes kunnen maken en lokaal vraag en aanbod kunnen afstemmen.

6. Ontwikkelen infra voor warmte en duurzame gassen

We leggen nieuwe warmtenetten aan en zetten in op waterstof en andere duurzame gassen mede via hergebruik van het gasnet ten gunste van de optimalisatie van het gehele energiesysteem.

7. Toekomstbestendig fundament

Alliander wil een organisatie zijn die slagvaardig en wendbaar is en zich kenmerkt door een cultuur van veiligheid, kostenbewustzijn, resultaatgerichtheid, duurzaamheid en inclusiviteit. Hiervoor is het nodig dat er instrumenten zijn die de organisatie ondersteunen in het bedienen van onze klanten en het behalen van onze doelen met een toekomstbestendige en robuuste informatievoorziening.



Veranderende wet- en regelgeving

De activiteiten van Alliander en Liander in het bijzonder worden sterk gereguleerd door wet- en regelgeving. We zijn continu met relevante stakeholders in overleg om het wetgevend kader passend te maken voor de energietransitie. In 2025 vonden er ontwikkelingen plaats in een aantal voor Alliander belangrijke wetten en regels.

Verbeterplan

De ACM heeft eind 2025 alle netbeheerders gevraagd om een verbeterplan op te stellen om de implementatie van de maatregelen te versnellen. Het zo snel mogelijk implementeren van de maatregelen is van groot belang, maar ook uitdagend en kost meer tijd dan voorzien. De dynamische ontwikkeling van de energietransitie vraagt daarbij om voortdurende bijsturing. Netbeheerders zien net als ACM dat versnelling nodig is en maken in het door de ACM gevraagde verbeterplan inzichtelijk wat klanten kunnen verwachten.

Een integrale Energiewet

Alliander onderschrijft de opzet van de Energiewet om tot een integrale en toekomstbestendige kaderwet te komen voor het energiesysteem. De nadere invulling van de Energiewet vindt plaats via het Energiebesluit (Algemene Maatregel van Bestuur) en Ministeriële Regelingen. De herziening van het marktontwerp voor de Europese elektriciteitsmarkt wordt in de Energiewet geïmplementeerd. De netbeheerders dienen codewijzigingsvoorstellen in bij de ACM om de Energiewet in alle gas- en elektriciteitscodes te implementeren. De Energiewet trad op 1 januari 2026 in werking. Enkele invullingen van de Energiewet worden later van kracht.

Een nieuwe Warmtewet

De Wet collectieve warmtevoorziening (Wcw) is op 3 juli 2025 door de Tweede Kamer aangenomen en op 9 december 2025 met ruime meerderheid goedgekeurd door de Eerste Kamer. De Wcw legt de randvoorwaarden vast voor de ontwikkeling van warmtenetten en de oprichting van publieke warmtebedrijven. De wet regelt onder meer dat warmtebedrijven voor minimaal 50% in publieke handen moeten zijn, geeft gemeenten vergaande bevoegdheden om de warmtevoorziening te organiseren en introduceert nieuwe tariefregulering. Alliander wil een actieve rol spelen bij de realisatie van publieke warmtenetten en staat klaar om gemeenten en provincies hierbij te ondersteunen. De wet treedt naar verwachting in 2026 op onderdelen in werking.

Flexibiliteit en tarieven

Liander werkt in het kader van het Landelijk Actieprogramma Netcongestie (LAN) samen met afnemers, marktpartijen en de ACM aan maatregelen om de beschikbare netcapaciteit zo efficiënt mogelijk te gebruiken. In de afgelopen jaren is er veel regelgeving geïntroduceerd voor nieuwe (flexibele) producten voor de klant, zoals congestiemanagement en alternatieve transportrechten. Een aantal aanvullende maatregelen is nog in voorbereiding, waaronder de nieuwe tariefstructuren voor klein- en grootverbruikers en de toepassing van flexibiliteit op de laagspanningsnetten zoals netbewust laden voor elektrisch vervoer.

De maatregelen worden binnen Liander geïmplementeerd en vertaald in producten waar onze klanten mee geholpen kunnen worden. De implementatiekracht van Liander is de afgelopen tijd fors opgeschaald, maar door de complexe opgave en beperkte ontwikkel- en verandercapaciteit moeten er noodgedwongen keuzes gemaakt en periodiek herijkt worden op basis van vordering, impact en klantwaarde.

Maatschappelijk prioriteren

De ACM heeft in juni 2025 het ontwerpbesluit van het nieuwe prioriteringskader gepubliceerd. Het nieuwe kader regelt voorrang op de wachtlijst voor maatschappelijk belangrijke aanvragen in congestiegebieden. Alliander heeft met de andere netbeheerders een zienswijze ingediend: we hebben gevraagd om rekening te houden met de uitvoerbaarheid van het nieuwe kader en de impact op klanten die een kleine aansluiting nodig hebben, zoals woningbouwprojecten en huishoudens. Het nieuwe kader geldt per 1 januari 2026 en wordt vanaf 1 juli 2026 ook toegepast op aanvragen van kleinverbruikklanten.

Sinds 1 januari 2026 geldt het nieuwe maatschappelijk prioriteringskader van de ACM voor grootverbruikers. Het kader is verruimd, waardoor meer aanvragen in congestiegebieden prioriteit kunnen krijgen. Voor (groepen) kleinverbruikers verandert voorlopig niets: hun aanvragen passen netbeheerders nog steeds in via de bestaande gereserveerde capaciteit, dit zal in de loop van 2026 ingepast worden.

Codewijziging aansluittermijnen

Sinds 2025 moeten netbeheerders een kleinverbruikaansluiting binnen een 'redelijke termijn' realiseren of wijzigen. Het eerdere codebesluit schreef voor dat een netbeheerder hiervoor 18 weken de tijd had in geval van graafwerkzaamheden, maximaal 12 weken zonder graafwerkzaamheden en maximaal 52 weken in geval van een tekort aan transportcapaciteit. Het CBb oordeelde dat de ACM de termijnen niet op deze manier had mogen vaststellen. Gedurende 2025 is in nauwe samenwerking tussen de ACM, de netbeheerders en overige stakeholders gewerkt aan het komen tot haalbare aansluittermijnen kleinverbruik.

Voor grootverbruikklanten zijn de nieuwe aansluittermijnen per 1 januari 2025 ingegaan. De aansluittermijn voor grootverbruikklanten wordt bepaald door de complexiteit van de aansluiting en een analyse die de netbeheerder maakt van de benodigde werkzaamheden voor dat specifieke gebied. De aansluittermijn bedraagt 26 weken, 52 weken of een door de netbeheerder vastgestelde termijn als deze redelijkerwijs niet korter kan zijn.

Decarbonisatiepakket

In 2025 is de concept-Implementatiewet voor de herziene Gasrichtlijn en -verordening ter consultatie gelegd. Samen vormen deze onderdelen het Europese Decarbonisatiepakket. In dit wetgevingspakket staan spelregels voor de Europese interne markt voor aardgas, hernieuwbare en koolstofarme gassen en waterstof. De regelgeving introduceert ook de marktordening van waterstoftransport. De doorvertaling naar Nederlandse regelgeving vindt nu plaats. De gezamenlijke netwerkbedrijven hebben aangegeven dat zij een centrale organisatie willen inrichten om waterstofdistributie te ontwikkelen. Ook hebben zij de oproep gedaan om voldoende juridische ruimte zodat zij distributiesystemen voor waterstofgas zo efficiënt mogelijk kunnen beheren.

European Grid Package

Stikstof mag geen beperkende factor zijn voor de bouw van infrastructuur, zoals het aanleggen van nieuwe kabels onder de grond, staat in het eind 2025 gepresenteerde voorstel European Grid Package van de Europese Commissie. Het pakket is een set maatregelen die vergunningverlening versnelt en uitvoeringsblokkades wegneemt bij uitbreiding van het energiesysteem. Ook bevat het pakket andere maatregelen, zoals de bevestiging dat prioritering van aanvragen mogelijk is. Het voorstel moet nog besproken worden in het Europees Parlement en de Raad (lidstaten). Dankzij deze stap kunnen we de uitvoering van ons werk versnellen.

Dilemma's en leerpunten

Dagelijks spelen er bij Alliander dilemma's die van invloed zijn op de manier waarop we ons werk willen en kunnen doen. Daarnaast zijn er ontwikkelingen en gebeurtenissen die ervoor zorgen dat onze dagelijkse praktijk anders loopt dan verwacht. Door ons daarvan bewust te zijn en door ervan te leren, blijven we onze organisatie verbeteren. In dit onderdeel presenteren we enkele bepalende dilemma's en gebeurtenissen in 2025.

Dilemma's

Het energienet aanpassen om meer ruimte te maken: veiligheidsmarges verlagen om extra capaciteit vrij te spelen of marges aanhouden voor maximale betrouwbaarheid?

Drukte op het net zorgt ervoor dat veel bedrijven en huishoudens wachten op een aansluiting of uitbreiding. Door de in het systeem ingeregelde veiligheidsmarges gecontroleerd te verlagen kunnen we als netbeheerder op korte termijn meer capaciteit vrijmaken. Dit verkort de wachtrij en voorkomt economische schade, maar vergroot (locatiegebonden) op zowel korte- als middellange termijn de kans op storingen, piekoverschrijdingen en mogelijk langdurige uitval. Een verlaging van de betrouwbaarheid met 1% komt neer op ongeveer 3,6 dagen zonder elektriciteit per jaar. En dat is een gemiddelde: in werkelijkheid wordt de uitval ongelijk verdeeld. Sommige gebruikers kunnen daardoor te maken krijgen met een of meer langdurige storingen (van bijvoorbeeld langer dan een week), terwijl anderen weinig merken. Bovendien zijn zowel de maatschappij als onze storingsdienst niet ingericht op zulke langdurige en frequente onderbrekingen; vrijwel alle essentiële processen veronderstellen een continu beschikbare elektriciteitsvoorziening.

Zulke situaties van stroomuitval kunnen worden voorkomen als klanten flexibel opwekken en afnemen. Een flexibel energiesysteem versterkt de netstabiliteit, voorkomt overbelasting door piekproductie of -vraag en verkleint daarmee het risico op uitval. Hoewel het aanbod van flexibiliteit toeneemt, is het nog onvoldoende voor een merkbaar effect. Het alternatief is om de bestaande veiligheidsmarges te handhaven, waardoor de betrouwbaarheid van het elektriciteitssysteem op het huidige, hoge niveau blijft. De prijs daarvan is dat de wachtrij lang blijft bestaan (en toeneemt), klantinvesteringen en verduurzamingsinitiatieven (verder) worden vertraagd en de maatschappelijke frustratie groeit. De vraag is: accepteren we de onzekerheid van (onvoorspelbare) storingen als we capaciteit anders benutten en de transitie versnellen, of kiezen we voor betrouwbaarheid en daarmee op middellange termijn meer vertraging?

Standaardiseren om zoveel mogelijk klanten te helpen of zoveel mogelijk inspelen op de specifieke klantwensen?

Om de groeiende energievraag te kunnen faciliteren, zoveel mogelijk klanten te helpen en wachtrijen terug te dringen, is maximale opschaling van processen en capaciteit noodzakelijk. Dat vraagt om uniformering: werken met een vaste set aan contractvormen, gestandaardiseerde assets, herkenbare klantproposities en raamovereenkomsten met marktpartijen. Daarmee kunnen we binnen de grenzen van klantbehoeften, veiligheid, betaalbaarheid, wettelijke kaders en weerbaarheid - zo veel mogelijk klanten aansluiten en zo veel mogelijk flexibiliteit contracteren.

Tegelijkertijd betekent een schaalbare aanpak dat we ruimte verliezen om klantspecifieke oplossingen te bieden aan klanten die uiteenlopende behoeften, contexten en ontwikkelritmes hebben. Klanten hebben vaak een individueel en uniek energievraagstuk, een specifieke groeiambitie of een urgente bedrijfscontinuïteitsvraag. Klantspecifieke oplossingen zijn echter ook relatief duur en arbeidsintensief.

De vraag is: kiezen we op de korte termijn voor uniformering om snelheid te maken en uitvoerbaarheid te borgen om zo veel mogelijk klanten te helpen, ook als dit betekent dat we niet direct op alle individuele situaties kunnen inspelen? Of zetten we in op klantspecifieke oplossingen, zodat we hen maximaal bedienen in hun situatie, met het risico dat de snelheid en schaalbaarheid stikken?

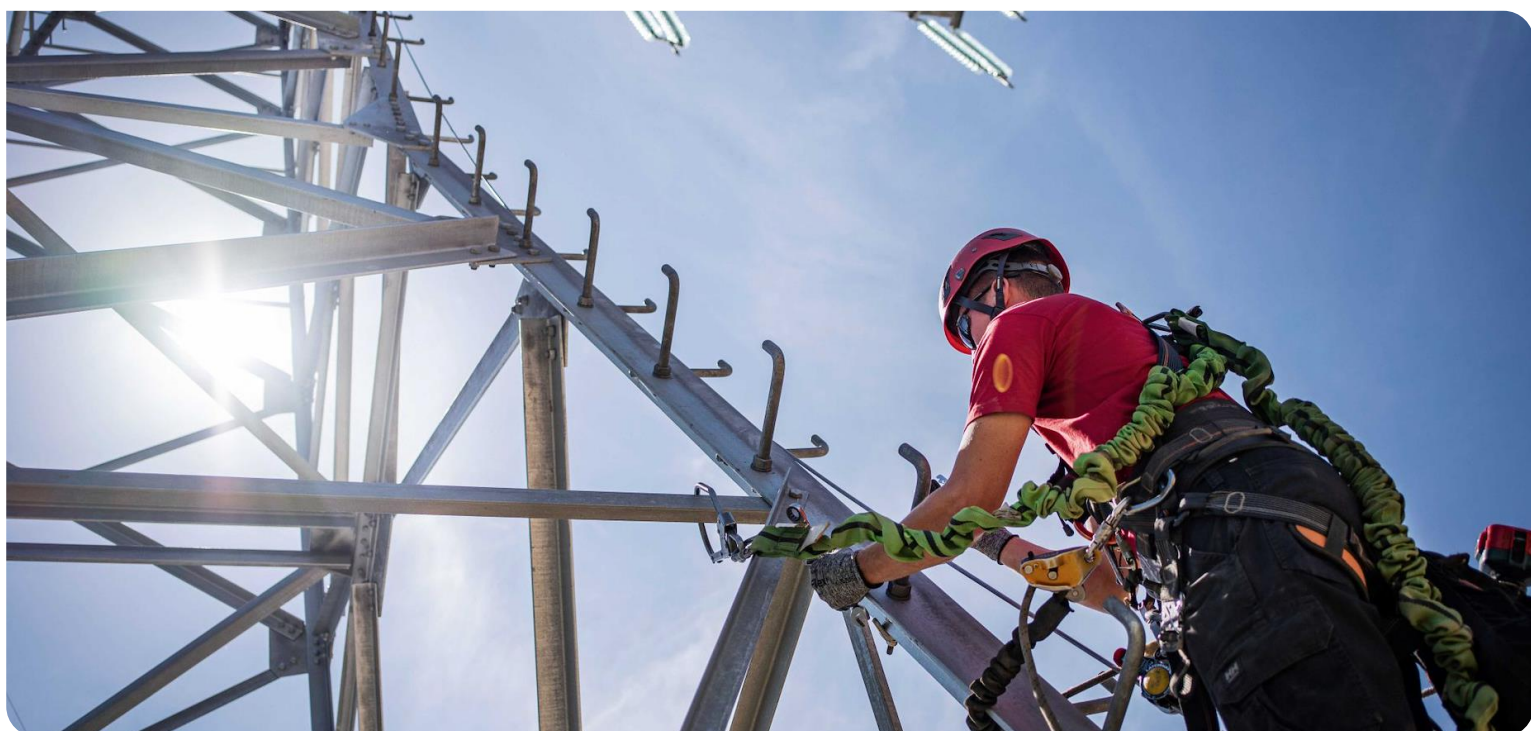
Leerpunten

Klantgericht(er) werken

We willen klantgericht werken en ervoor zorgen dat onze klanten en partners laagdrempelig toegang hebben tot informatie om keuzes te maken die passen bij hun behoefte en tevens passen binnen een betaalbaar, betrouwbaar, duurzaam energiesysteem. Tegelijkertijd zien we in de praktijk dat het voor klanten vaak nog onduidelijk is wat er bijvoorbeeld komt kijken bij de aanvraag van een nieuwe aansluiting, de uitbreiding van een bestaande aansluiting en wat dat vraagt qua uitvoering en (aan)betalingen. Nog te vaak worden klanten onaangenaam verrast in hun contact met ons, waarbij ze de toon van onze brieven en de ervaren tijdsdruk bij belangrijke beslissingen regelmatig als onprettig ervaren. We moeten veel meer denken vanuit de behoeften, het kennisniveau en de verwachtingen van de klant. Door goed te begrijpen wat de klant belangrijk vindt en daar actief op in te spelen, groeit vertrouwen en waardering en ontstaat een prettigere samenwerking. Dat maakt ons bovendien succesvoller.

Groeien binnen grenzen

We zijn de afgelopen jaren flink gegroeid, zowel in aantal medewerkers als in investeringen. We waren in 2020 met circa 5.000 collega's en we investeerden zo'n € 900 miljoen in met name onze gas- en elektriciteitsnetten. Vijf jaar later zijn we met bijna 11.000 collega's en investeren we meer dan € 2 miljard in onze netten om in de behoeften van onze klanten te voorzien. De focus lag de afgelopen jaren dus op groei en die was ook hard nodig, omdat de vraag van onze klanten flink toenam. Die vraag blijft de komende jaren alleen maar groeien, en daarmee ons werkpakket. Toch merken we dat we tegen de grens van onze groei zijn aangelopen. Meer instroom maakt ons inmiddels niet per se productiever. Het moet dus anders en slimmer: groeien binnen de grenzen die er zijn. Het is belangrijk dat nieuwe collega's, of collega's met een nieuwe baan binnen Alliander hun tijd, talent en energie zo goed mogelijk benutten. Daarom blijven we strak sturen op onboarding, productiviteit en kwaliteit. Dat betekent dat we kritisch kijken naar hoe we werken en waar het efficiënter kan. Scherpere keuzes maken en met meer focus werken maakt dat we versnellen, afmaken en implementeren. Daar hebben onze medewerkers en klanten het meeste aan. Veiligheid, klanten en effectief samenwerken in klantwaardetens hebben prioriteit, zodat we duurzaam resultaat behalen. Alleen door deze combinatie blijven we verantwoord groeien.



Doelstellingen en prestaties



¹ De betekenis van deze afbeelding in de structuur van het verslag staat toegelicht [onder ons waardecreatiemodel](#).

Toegang tot energie met een hoge betrouwbaarheid tegen zo laag mogelijke kosten

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹
Uitvalduur elektriciteit	Maximaal 26 minuten	23,6 minuten	Maximaal 26 minuten	Een robuust en toekomstbestendig energiesysteem realiseren waarin we onze klanten tijdig een passende energieoplossing bieden. We onderhouden en benutten onze netten zo slim en efficiënt mogelijk. We zijn een betrouwbare partner voor onze klanten en de maatschappij door tijdig oplossingen te bieden die passen in een betaalbaar en toekomstbestendig energiesysteem.	Onvoldoende realisatie werkpakket
Onopgeloste terechte spanningsklachten	Maximaal 5.601	5.549	Maximaal 6.346		(Cyber)security weerbaarheid
Aantal transportbeperkingen	Maximaal 8.535	7.044	Maximaal 10.025		Niet voldoen aan klantverwachtingen
Klantgemak (% moeite) Kleinverbruik	Maximaal 17%	15%	Maximaal 16%		Onzekerheid toekomstig energiesysteem
Klantgemak (% moeite) Grootverbruik	Maximaal 22%	32%	Maximaal 30%		Financiële positie onder druk
Klantgemak (% moeite) Onderhoud & Storingen	Maximaal 9%	9%	Maximaal 9%		Onzekerheid effecten klimaatverandering
Klantgemak (% moeite) Groot Zakelijk	Maximaal 30%	33%	Maximaal 35%		

Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹
CO ₂ -uitstoot eigen bedrijfsvoering	171 kton. Dit is inclusief aankopen van hernieuwbare energie, overeenkomend met 271 kton (totaal: maximaal 442 kton)	176 kton. Dit is inclusief aankopen van hernieuwbare energie, overeenkomend met 263 kton (totaal: 439 kton)	118 kton. Dit is inclusief aankopen van hernieuwbare energie, overeenkomend met 302 kton (totaal: maximaal 420 kton)	De energietransitie versnellen door onze netten te verduurzamen, op te schalen en slimmer te benutten – zodat we tijdig bijdragen aan een betaalbaar, betrouwbaar en klimaatneutraal energiesysteem.	Beperkingen en onzekerheden wet- en regelgeving en beleid
Circulair ingekocht	Minimaal 9%	7,5%	Minimaal 14%		Onvoldoende realisatie- en veranderkracht
Bruto-investeringen	Minimaal € 2.116 miljoen	€ 2.115 miljoen	Minimaal € 2.210 miljoen		Onzekerheid toekomstig energiesysteem

Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹
LTIF (lost time injury frequency)	n.v.t. ²	2,2	n.v.t. ²	Veiligheid is een randvoorwaarde voor onze bedrijfsvoering. We creëren een cultuur waarin een proactieve houding in veiligheid de standaard is.	Ongevallen door onveilige situaties
Positie op de veiligheidsladder	Trede 4	Trede 4 ³	Trede 4		
Vervangen brosse gasleidingen	Minimaal 132 kilometer	148 kilometer	Minimaal 132 kilometer		

Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹
Vrouwen in leidinggevende posities	Minimaal 35% van alle leidinggevende posities	36,6%	Minimaal 40% van alle leidinggevende posities	Een topwerkgever zijn die talent aantrekt, behoudt en ontwikkelt – waar mensen veilig, gezond en met plezier werken. We bouwen aan een inclusieve organisatie met diverse teams, sterke sociale veiligheid, ruimte voor ontwikkeling en vakmanschap, en gelijke kansen voor iedereen.	Onvoldoende realisatie- en veranderkracht
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt	Minimaal 188 leer-/werkplekken aanbieden	190 ⁴	Minimaal 221 leer-/werkplekken aanbieden		Ineffectieve groei organisatie
Medewerkers-onderzoek: betrokkenheid en bevoegenheid	Minimaal 81%	84%	Minimaal 81%		
Verzuim eigen medewerkers	Maximaal 4,3%	4,2%	Maximaal 4,3%		

Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹
Kredietbeoordeling	Handhaven solide A rating profiel	Solide A rating: S&P A, Moody's A1, Scope A+	Handhaven solide A rating profiel	Een kredietwaardige en efficiënte onderneming zijn.	Financiële positie onder druk
FFO/nettoschuld	Minimaal 11%	15%	Minimaal 11%		Onzekerheid toekomstig energiesysteem
Solvabiliteit	Minimaal 30%	49,3%	Minimaal 30%		

In het hoofdstuk [Begrippen, afkortingen en definities](#) is een toelichting opgenomen met de definities van de doelstellingen en prestaties.

- ¹ In het hoofdstuk [Risico's](#) is een nadere toelichting opgenomen op de risico's.
- ² Voor de LTIF (lost time injury frequency) is geen doelstelling vastgesteld. Dit is ingegeven door het feit dat het aantal ongevallen met verzuim idealiter nul zou moeten zijn.
- ³ Met het behalen van trede 4 uit 5 op de veiligheidsladder is een proactieve veiligheidscultuur (PAVC) van 100% behaald.
- ⁴ Het aantal medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt bestaat uit 190 participatiewetbanen en betreft 157,1 fte.



Alliander creëert waarde voor klanten, stakeholders en de samenleving door betrouwbare, betaalbare en duurzame energie mogelijk te maken. Vandaag en morgen, met oog voor mens, milieu en lange termijn.

De waarde die wij creëren

Onze activiteiten zijn van betekenis voor de welvaart en het welzijn van miljoenen mensen. Bijvoorbeeld doordat we consumenten en bedrijven toegang geven tot energie tegen zo laag mogelijke kosten, verduurzaming mogelijk maken en een aantrekkelijke werkgever willen zijn. Ons waardecreatiemodel laat zien welke bronnen we benutten, hoe we daarmee omgaan, hoe we er waarde aan toevoegen en wat dat de maatschappij oplevert.

Waardecreatiemodel

Input (wat hebben we tot onze beschikking?)

Om onze bedrijfsvoering optimaal te laten functioneren en maximale waarde te kunnen creëren voor de samenleving van vandaag en morgen, hebben we belangrijke bronnen nodig. Denk aan vermogen om te kunnen investeren, grondstoffen voor installaties, de kennis en ervaring van onze medewerkers en technologie.

Bedrijfsmodel (wat is onze rol en welke keuzes maken we?)

Centraal in het waardecreatiemodel staat ons bedrijfsmodel. Onze missie is wat ons drijft en met onze strategie willen we tijdig oplossingen bieden om de ontwikkeling en verduurzaming van Nederland te versnellen. Goede governance, een passende organisatiestructuur, riskmanagement en duurzaamheidsthema's scheppen kaders en geven richting. Vanuit Europese wetgeving geven zes voor ons belangrijke (materiële) duurzaamheidsthema's focus aan hoe we duurzaam opereren. Uitgebreide verantwoording van deze thema's staat in onze duurzaamheidsverklaring.

Output (wat merken onze stakeholders op de korte termijn?)

De activiteiten in ons bedrijfsmodel hebben verschillende interne en externe uitkomsten. Bijvoorbeeld naast onze financiële resultaten leveren we duurzame producten en diensten, werken we samen met partners en zijn medewerkers tevreden.

Waarden (welke waarden creëren we op de lange termijn?)

Met onze output creëren we voordelen en zijn we van nut voor onze stakeholders (klanten, medewerkers, aandeelhouders, samenleving). Ze hebben betrekking op de lange termijn.

Onze impact (wat zijn de belangrijkste maatschappelijke effecten?)

Door ons gerealiseerde waarden hebben op den duur een maatschappelijk effect, zowel economisch als sociaal en natuurlijk. Het is belangrijk dat we inzicht hebben in deze maatschappelijke effecten ('impacts'). Daarom doen we impactberekeningen om te bepalen hoe groot deze effecten zijn en rapporteren we de belangrijkste uitkomsten.

SDG's (aan welke mondiale doelen dragen we bij?)

De rol van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties (Sustainable Development Goals (SDG's)) is om onze waardecreatie te sturen en te meten. We focussen op 6 SDG's waarop we het meeste effect hebben. We rapporteren uitgebreider over de rol van SDG's bij Alliander in de [uitgebreide toelichting op impactberekeningen](#) in de publicatie op onze jaarverslag-website.

Input: wat hebben we tot onze beschikking?

Onze netwerken

Grondstoffen
en energieDialogo met partners
en stakeholdersIn- en externe
kennis

Onze medewerkers



Financiering

**Bedrijfsmodel:** wat is onze rol en welke keuzes maken we?**Missie**Betrouwbaarheid,
betaalbaarheid en
bereikbaarheid**Strategie**Excellent beheer; vraag
reduceren; beter benutten
net; meer werk maken;
data delen/marktdiensten
ontwikkelen; infra voor
warmte/duurzame gassen;
toekomstbestendig
fundament.**Activiteiten**Aanleg, onderhoud
en beheer van
netten. Faciliteren
van markten.**Governance****Organisatie****Risico's****Materiële thema's**

E1, E5, S1, S2, S4, G1

**Output:** wat merken onze stakeholders op de korte termijn?We investeren in
energienetwerkenWe leveren
(duurzame)
producten en
dienstenWe verminderen
CO₂, afval en
emissiesWe werken samen
met onze partners
en stakeholdersWe bieden arbeids-
voorwaarden,
trainingen en
opleidingenWe creëren
resultaat, dividend
en rente**Waarden:** welke waarden creëren we op de lange termijn?**Toegang tot energie met
een hoge betrouw-
baarheid tegen zo laag
mogelijke kosten****Verduurzaming van de
energievoorziening en
van onze organisatie****Een veilig energie-
netwerk en een veilige
werk- en dataomgeving****Een aantrekkelijke,
inclusieve werkgever
met gelijke kansen voor
iedereen****Een kredietwaardige
onderneming met een
solide rendement****Onze impact:** wat zijn de belangrijkste maatschappelijke effecten?**Geproduceerd:**
door ons onttrokken,
toegevoegde
economische
waarde**Natuurlijk:**
onze invloed op
klimaat, natuur en
grondstoffen**Sociaal:**
bijdrage aan maat-
schappelijke
verbinding en
interactie**Intellectueel:**
bijdrage aan
kennis, data en
innovatie**Menselijk:**
het welzijn en de
veiligheid van
mensen**Financieel:**
de inkomende
en uitgaande
geldstromen**SDG's:** aan welke mondiale doelen dragen we bij?

Leeswijzer: de rol van het waardecreatiemodel in dit jaarverslag

Ons waardecreatiemodel vormt de leidraad van het jaarverslag. Alle onderdelen in het model – met uitzondering van de inputs – komen in het verslag aan bod. De waarde die we hebben op diverse gebieden (zie afbeelding) vormt de hoofdstructuur. We presenteren deze gebieden als aparte onderdelen in dit verslag en rapporteren daarmee over onze activiteiten en de waarde die wij op de lange termijn realiseren:



- Toegang tot energie met een hoge betrouwbaarheid tegen zo laag mogelijke 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.

Deze hoofdstukken starten elk met een visuele aanduiding die samenhangt met de positie van dat onderdeel in het waardecreatiemodel van Alliander. Waar mogelijk is ter verduidelijking ook de kleurindicatie van de betreffende waarde overgenomen. Deze kleuren worden door het verslag heen consistent toegepast in het waardecreatiemodel, de beschrijvende hoofdstukken en tabellen over doelstellingen en prestaties. Bijvoorbeeld:



Verwijzingen naar de duurzaamheidsverklaring

Veel maatschappelijke onderwerpen die voor ons of voor onze stakeholders impactvol - 'materieel' - zijn, worden uitgebreider behandeld in de duurzaamheidsverklaring, waarin wij informatie rapporteren volgens de Europese ESRS. In het waardecreatiemodel staan deze 'materiële thema's' bij ons bedrijfsmodel. Waar we onderwerpen benoemen die toegelicht worden in de duurzaamheidsverklaring, staat een klikbare markering die verwijst naar de betreffende plaats in de duurzaamheidsverklaring. Deze markering bestaat uit een algemene aanduiding en een specifieke codering uit de ESRS. Bijvoorbeeld:

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Toegang tot energie met een hoge betrouwbaarheid tegen zo laag mogelijke kosten



Waarom dit onderwerp belangrijk is

Onze energie-infrastructuur vormt het fundament van de maatschappij en de basis voor de vraagstukken waar we met elkaar voor staan, zoals energieonafhankelijkheid, woningbouw en de verduurzaming van de industrie. Uit onderzoeken, onder meer van de Rijksoverheid, het IMF en adviesbureau BCG, blijkt dat investeringen in infrastructuur groot effect hebben op de economie. De ‘spin-off’ is groot: bedrijven groeien, en uiteindelijk groeit de hele economie en het verdienvermogen van Nederland. Tegelijkertijd vraagt de energietransitie om de juiste keuzes: het energiesysteem moet toekomstbestendig zijn én betaalbaar blijven. Om de capaciteit van de energienetten in lijn te brengen met de vraag van onze klanten werken we op verschillende manieren aan het toekomstbestendig maken van het energiesysteem. Met resultaat: onze energienetwerken behoren met 99,99% beschikbaarheid nog altijd tot de betrouwbaarste ter wereld. In 2025 bleef de leveringsbetrouwbaarheid van het net onveranderd hoog. Net als in 2024 staan tijdige aansluiting van klanten en uitbreiding van de netten onder druk. Daarom werken we aan manieren om de vraag naar vermogen te reduceren, onze netten beter te benutten en meer werk te realiseren. We rapporteren in dit hoofdstuk over onze activiteiten in de volgorde van onze klantgerichte [strategische pijlers](#).

Onze prestaties

Toegang tot energie met een hoge betrouwbaarheid tegen zo laag mogelijke kosten

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026
Uitvalduur elektriciteit	Maximaal 26 minuten	23,6 minuten	Maximaal 26 minuten
Onopgeloste terechte spanningsklachten	Maximaal 5.601	5.549	Maximaal 6.346
Aantal transportbeperkingen	Maximaal 8.535	7.044	Maximaal 10.025
Klantgemak (% moeite) Kleinverbruik	Maximaal 17%	15%	Maximaal 16%
Klantgemak (% moeite) Grootverbruik	Maximaal 22%	32%	Maximaal 30%
Klantgemak (% moeite) Onderhoud & Storingen	Maximaal 9%	9%	Maximaal 9%
Klantgemak (% moeite) Groot Zakelijk	Maximaal 30%	33%	Maximaal 35%

Zie voor een uitgebreide versie van onze prestaties het hoofdstuk [Doelstellingen en prestaties](#).

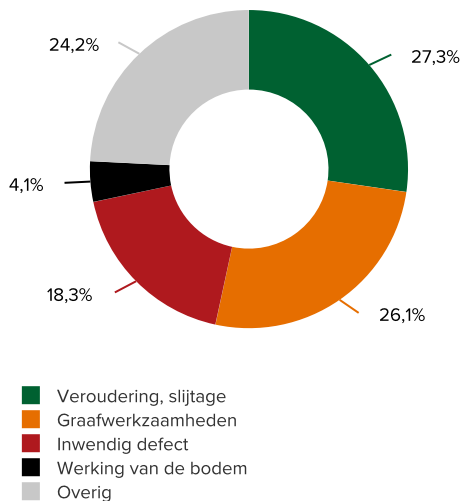
Leveringsbetrouwbaarheid elektriciteits- en gasnet

Onze klanten hadden in 2025 gemiddeld 23,6 minuten geen elektriciteit (2024: 24,6 minuten). Daarmee ligt de jaarlijkse uitvalduur onder de doelstelling van 26 minuten en zo'n 4,1% lager dan in 2024. Er was sprake van 5.549 onopgeloste spanningsklachten (doel: maximaal 5.601). In de relatief warme maanden zijn meer spanningsklachten gemeld waardoor het aantal spanningsklachten toenam.

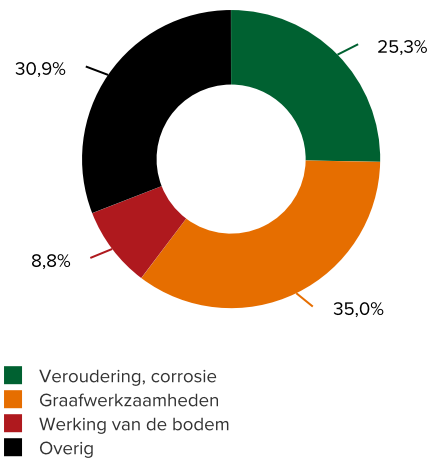
Uitval van het gasnet komt relatief weinig voor. Fluctuaties in de uitvalduur van gas worden hoofdzakelijk veroorzaakt door incidentele verstoringen door derden, zoals graafwerkzaamheden, waarbij klanten tijdelijk gasloos raken.

Oorzaken uitval elektriciteits- en gasnet

Elektriciteit



Gas



[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Klantgemak

De tevredenheid van klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij ervaren in contact met onder andere onze monteurs en ons Klant Contact Centrum. Direct na afloop van werkzaamheden vragen wij klanten om feedback te geven over onze dienstverlening. In 2025 waren de resultaten voor klantgemak binnen verschillende domeinen wisselend. De klantscore van onderhoud & storingen is in lijn met de norm. Dat geldt ook voor kleinverbruik-klanten, waarbij we een stabiele telefonische bereikbaarheid hadden en dit verder willen verbeteren via de introductie van WhatsApp als informatiekanaal. Grotere, zakelijke klanten ervaren bij ons juist meer moeite dan gewenst. In de categorie Grootverbruik is de score met 32% minder goed dan de norm van 22%. Dit kwam vooral door knelpunten in capaciteit, complexe realisatieprocessen en lange doorlooptijden. Binnen Groot Zakelijk is de score 33% en daarmee minder goed dan de norm van 30%; ondanks zichtbare verbeteringen in de keten en bereikbaarheid bleven externe factoren en lage respons van klanten het resultaat negatief beïnvloeden.

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring.](#)

Vraag reduceren

In 2025 zetten we in op initiatieven om de groei naar de vraag naar transportcapaciteit beter te beheersen. Met die initiatieven voorkwamen we de toename van tekorten zoveel mogelijk en stimuleerden we gedragsverandering en energiebewustzijn.

Energieplanologie

Energie en ruimte zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Door vroegtijdige en frequente afstemming met overheden en marktpartijen zorgen we ervoor dat nieuwe ontwikkelingen passen binnen het energiesysteem en versnellen we de uitvoering van projecten. Alliander roept gemeenten, provincies en andere partijen op om plannen, mogelijkheden en verwachtingen te verbinden – van landelijke visie tot wijkniveau - en investeringen te optimaliseren. Energie wordt steeds meer een bepalende factor bij ruimtelijke keuzes. Omdat elke regio en wijk eigen kenmerken heeft, vraagt dit om maatwerk in de oplossingen die we realiseren. Hiermee optimaliseren we onze investeringen en kunnen we gericht aan de slag, met de hoogste prio op de plekken waar de dynamiek groot is. Maar het helpt ook om te voorkomen dat we overbodige infrastructuur aanleggen in gebieden waar planologisch wordt vastgelegd dat er geen ontwikkelingen zullen worden vergund.

Energiezuinige en netbewuste nieuwbouw

Met ontwerpprincipes als piekspreiding, lokale opwek en collectieve buffers willen we wijken realiseren die aanzienlijk minder netcapaciteit gaan vragen. Via het nieuwe concept Buurtbudget krijgt elke wijk een eigen budget aan energievermogen, beheerd door een lokale systeemoperator. Daarmee worden meer woningen aangesloten binnen de bestaande capaciteit. In de 'Balanswijk' ontwikkelen we integrale oplossingen voor energie, gezondheid, groen en water. Dit project werd genomineerd voor de Transition Awards 2025 van Change Inc.

Platform Energiebewustzijn

Het Platform Energiebewustzijn vergroot het maatschappelijk inzicht in energiegebruik en de impact op mens, maatschappij en planeet. Dit doet zij voor organisaties die werken aan een duurzaam Nederland. De stichting stimuleert reductie en spreiding van energieverbruik, zodat de energietransitie haalbaar en betaalbaar blijft. Afgelopen jaar lag de focus op datagebruik, deelmobiliteit, CO₂-neutrale energie en ontwerpprincipes op bedrijventerreinen en in wijken. Naast Alliander en Stedin stapt vanaf 2026 ook de Rijksoverheid als partner in.

Meer werk maken

We hebben het afgelopen jaar in ons werkgebied voor onze klanten opnieuw volop gewerkt aan de verzwaring en uitbreiding van ons elektriciteitsnet en het toekomstbestendig maken van ons gasnet. In 2025 legden we meer dan 2.600 kilometer aan kabels (2024: circa 2.300), bouwden circa 1.500 transformatorhuisjes (2024: circa 1.100), bouwden er zo'n 700 om (2024: 950) en hebben 148 km gasleiding vervangen (2024: 156). We zijn er trots op dat we meer werk hebben kunnen maken door een uitbreiding van onze capaciteit en een stijging van de productiviteit. Tegelijkertijd bouwden we niet zoveel als we gepland hadden. Voornaamste oorzaken waren een structureel gebrek aan technici, tekort aan fysieke ruimte voor uitbreiding en verzwaring en lange doorlooptijden en veel vereiste afstemming voor vergunningen. Deze situatie vraagt om ketenbrede samenwerking op alle niveaus: binnen Alliander, met onze aannemers en leveranciers en als sector. Daarmee richten we ons op vergroten van productiviteit, verdere verbeteringen van processen en oplossingen om procedures te versnellen. Daarbij hebben we hulp van lokale, regionale en landelijke overheden en onze samenwerkingspartners nodig.

Opschalen capaciteit

We hebben het personeelsbestand afgelopen jaar verder uitgebreid naar circa 10.800 medewerkers, onder meer met 490 nieuwe technici. Daarnaast hebben we ook veel technici die met pensioen zijn gegaan, kunnen vervangen. Niet alleen het werven, maar ook het inwerken, opleiden en behouden van het technisch talent is belangrijk. We werken aan het verbeteren van de kwaliteit van onze opleidingen en gebruiken innovatieve methoden om de doorlooptijd van opleidingen goed te houden zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit. Dit doen we om te zorgen dat onze technici zich blijven ontwikkelen, de juiste vaardigheden behouden en nieuwe vaardigheden ontwikkelen.

Ook de aannemerscapaciteit is vergroot. Deze willen we verder verhogen via de 'marktaanpak'. Dit is een visie op aanbesteding waarmee we aantrekkelijke werkpakketten in de markt zetten en goed aansluiten op de regionale organisatie van aannemers. We maken schaalvergroting aantrekkelijker voor onze partners en we maken het makkelijker en voorspelbaarder om met ons samen te werken. De eerste aanbestedingen volgens de nieuwe aanpak zullen in 2026 gaan lopen.

We werken aan oplossingen om, sneller dan nu het geval is, te beschikken over ruimte en toestemmingen om te bouwen. We hebben bijvoorbeeld in 2025 overeenkomsten opgesteld voor het werk aan het laagspanningsnet, waarbij het proces voor het verkrijgen van vergunningen in de planningscyclus is opgenomen, wat structureel leidt tot versnelling en betere samenwerking met gemeenten. In de toekomst breiden we deze werkwijze uit naar andere werkpakketten.

We hebben het personeelsbestand uitgebreid, onder meer met 490 nieuwe technici. Ook de aannemerscapaciteit is vergroot.

Verhogen productiviteit

Al in 2024 hebben we ons in productieketens georganiseerd om alle werkzaamheden die nodig zijn om efficiënt te werken en sneller klantwaarde te leveren meer in samenhang te organiseren. Ook is er een nieuwe keten opgericht voor grootschalig uitbreidingswerk dat we in langjarige samenwerking met uitvoeringspartners organiseren: de keten Grote Werkpakketten. In 2025 is de implementatie van het werken in de ketens verder bestendigd, waarbij ketens veel werk hebben verzet om de productiviteit te verhogen en de dienstverlening continu te verbeteren.

Verder plannen en besturen we onze productie integraal om de productiviteit te verhogen. Alle werkzaamheden in de uitvoeringsketen plannen en sturen we als één geheel, in plaats van per afdeling, team of type werk. Zo ontstaat één gezamenlijk, samenhangend en geoptimaliseerd plan waarop alle ketens zijn aangesloten. Dit doen wij acht kwartalen vooruit.

Het is cruciaal voor Alliander om de beschikbare capaciteit zo efficiënt mogelijk in te zetten en de productiviteit te vergroten. Dit doen we datagedreven. Twee digitale oplossingen om werk toe te wijzen over keten heen, planningen te optimaliseren en vraag en aanbod beter te matchen, zijn opgeschaald naar alle werkgebieden. Ook werken we aan verbeteringen om de belangrijke rol van werkverantwoordelijke optimaal in te kunnen zetten.

Beter benutten van netten (flexibiliseren)

Met flexibel netgebruik willen we het maximale uit de netten halen. We noemen dit 'Beter benutten' en dit is een essentieel onderdeel in het energiesysteem van de toekomst. Beter benutten kan met technische maatregelen maar ook met tariefmodellen en gebruiksprikkels. Berekeningen laten zien dat deze maatregelen een grote bijdrage leveren aan het matigen van de investeringsopgave van het net op land. Ondanks de stappen die we zetten, zien we dat versnelling nodig is. Hier werken we continu aan. In de enorme opgave die we hebben lopen we tegen verschillende uitdagingen aan. Het vraagt onder andere om invoering van nieuwe processen en IT-systemen. Bovendien vragen nieuwe technologieën, veranderende wetgeving en groeiende vraag naar elektriciteit vragen om voortdurende bijsturing.

In 2025 hebben we 1.961 klanten van de wachtlijst geholpen. Dit betreft 912 opgeloste en 1.049 geannuleerde transportbeperkingen. Ook hebben we vermogen aan het net toegevoegd en aan klanten ter beschikking gesteld door het net zwaarder te belasten. Flexcontracten worden daadwerkelijk ingezet waar het net dat vraagt. Om flexibiliteit en limieten verantwoord toe te passen verbeteren we onze metingen. Vorig jaar hebben we enkele duizenden laagspanningsmetingen gedaan en hebben we een groot deel van de onderstations bemeten. Die metingen helpen ons te weten wat er speelt in ons net en om beter in te kunnen spelen op de behoeften van onze klanten.

Gebiedsgerichte aanpak

Met een gebiedsgerichte aanpak helpen we alle zakelijke klanten in een gebied aan een passende flexoplossing. Dit doen we in nauwe samenwerking met deze klanten en de lokale overheden. Door gebieden in hun geheel aan te pakken, kunnen we meer capaciteit inzetten en direct alle mogelijke oplossingen in dat gebied toepassen. Samen met lokale overheden en klanten kijken we waar we klanten kunnen helpen met het ontlasten van de pieken. De ruimte die dan vrijkomt kunnen we meteen inzetten om klanten op de wachtlijst een aanbieding te doen. Samen met de klanten op de wachtlijst kijken we of we met beperkte toegang hun verduurzamingsplannen of uitbreiding kunnen realiseren. De gebiedsaanpak startte in 2025 veelbelovend. Het eerste halfjaar stond in het teken van ontwikkelen en inrichten. In de tweede helft kwam de opschaling echt op gang:

- We zijn in 19 gebieden gestart, waarvan we er 2 hebben afgerond (Drachten, Nijmegen).
- We hebben bijna 400 aanbiedingen verstuurd, waarvan meer dan 100 klanten al zijn gecontracteerd en geholpen.
- In het laatste kwartaal van 2025 verstuurden we gemiddeld 30 aanbiedingen per week. Met de verbeteringen die we continu door blijven voeren zal dit aantal verder toenemen.
- In de lopende gebieden helpen we 1.800 klanten.

Nieuwe tariefmodellen

Om netcapaciteit eerlijker en efficiënter te verdelen werken we aan tijdsafhankelijke capaciteit en tijdsafhankelijke tarieven voor grootverbruikers. In 2025 is het tariefontwerp uitgewerkt en is het codewijzigingsvoorstel voorbereid. Ook hebben we samen met het ministerie van KGG en Energie-Nederland een plan voor tijdsafhankelijke tarieven voor kleinverbruik uitgewerkt. Deze nieuwe opzet stimuleert klanten om hun verbruik meer te spreiden over de dag door lagere tarieven aan te bieden in daluren en hogere tarieven tijdens piekmomenten.

Capaciteitssturingscontract

In 2025 introduceerden we het nieuwe capaciteitssturingscontract. Daarmee sluiten we contracten met klanten om, tegen een passende vergoeding, tijdelijk extra of juist minder elektriciteit af te nemen of in te voeren op momenten dat het net dit vraagt. Deze verbreding van ons instrumentarium vergroot de kans dat we ook in krappe situaties tot een passende oplossing komen.

Technische maatregelen: zwaarder belasten

We zetten stappen om in het bestaande net veilig meer elektriciteit te laten transporteren. In 2025 is onder andere beleid voor cyclisch belasten van middenspanningskabels opgesteld, waarmee binnen veiligheids- en levensduurkaders honderden megawatts extra inpassingsruimte beschikbaar komt. Cyclisch belasten is een methode waarbij we tijdens piekmomenten meer belasting op de netcomponenten kunnen toelaten, doordat we niet meer naar statische belastinggrenzen kijken. We maken gebruik van periodes met lagere belasting waarin onderdelen weer kunnen afkoelen, om binnen de toegestane kaders ten aanzien van netveiligheid en levensduur extra transportcapaciteit beschikbaar te maken.

Daarnaast zijn met aangepaste spanningsregeling (compoundering: het automatisch aanpassen van de spanning in het net op basis van de actuele belasting) tientallen klanten geholpen zonder extra infrastructuur. Verder verkennen we het vaker inzetten van de reservecapaciteit van het MS- en HS-net voor opwek-klanten. Dit maakt het mogelijk om deze klanten toch aan te sluiten en gedurende het gros van het jaar de duurzame energie te transporteren. Het risico van het gebruik van deze reservecapaciteit is beperkt, doordat we met deze klanten afspraken maken over bijvoorbeeld het afschakelen van hun installaties bij storingen elders of onderhoud.

Stakeholder aan het woord

Royal Berry: wij kunnen juist ruimte maken

“De technische aansluiting ligt er, maar we mogen het vermogen niet gebruiken”, zegt Jan van Genderen van aardbeienkwekerij Royal Berry. Door congestie werd zijn gecontracteerd vermogen in 2022 ondanks eerdere afspraken onverwacht niet verhoogd. “Ik dacht eerst: het stoplicht staat even op rood, maar springt wel weer op groen. Drie jaar later is dat nog steeds niet zo.”



Jan benadrukt dat Royal Berry juist kan helpen bij het verminderen van netcongestie. De kassen draaien op warmtekrachtkoppeling: “We leveren alleen terug als de vraag en prijs hoog zijn. Als er veel aanbod is, heeft terugleveren voor ons geen zin. Dat zou juist moeten helpen.” Toch blijft de nieuwe aansluiting ongebruikt. “Er is kans op overbelasting als klanten hun vermogen inzetten op momenten met overaanbod. Maar wij hebben helemaal geen belang bij teruglevering wanneer de prijs laag is. Volgens mij kunnen we daar prima afspraken over maken.”

De samenwerking met Liander ervaart hij als goed, maar het systeem houdt volgens hem vooruitgang tegen. “Voor wat wij willen bestaat nog geen contractvorm. De mogelijkheden zijn er, de techniek ligt er, maar de aanpak nog niet.” Wat moet er veranderen? “Geef ruimte met duidelijke afspraken. Elektriciteit is niet meer vanzelfsprekend; we moeten samen werken met wat wél kan.” Jan blijft optimistisch. “Ik ga er vanuit dat er een oplossing komt. We doen mee aan een pilot van Liander. Als we maar vooruit kunnen.”

Proactief communiceren met klanten

Toegang tot energie is niet alleen afhankelijk van de technische kant van ons werk: wat we bouwen en hoe we onze netten benutten. Voor een netbeheerder is proactieve communicatie essentieel om vertrouwen op te bouwen, verwachtingen te managen en samenwerking te bevorderen. Door tijdig te communiceren over investeringsplannen, netcapaciteit en toekomstige uitbreidingen kunnen gemeenten, bedrijven en bewoners betere plannen maken. Klanten hebben ook steeds meer contact met ons. In deze contacten willen zij gehoord en geholpen worden, weten waar zij aan toe zijn, ook als iets niet kan, handelingsperspectief krijgen en gemak ervaren. Proactieve communicatie helpt om maatschappelijke kosten te beperken, begrip te vergroten, samenwerking te bevorderen en het netwerk toekomstbestendig te maken.

Verbeterde communicatie op Liander.nl

Een van de meest gebruikte communicatiekanalen is de website van Liander. Die is in 2025 op een aantal punten verbeterd. Sinds afgelopen jaar tonen we nu geautomatiseerd per plaats een overzichtspagina met lopende projecten. De inhoud van de individuele projectpagina's wordt beheerd door de omgevingsmanagers. Zij kunnen daar bijvoorbeeld ook een verwijzing naar de BouwApp plaatsen, waarmee ze direct in verbinding staan met hun omgeving.

Daarnaast werkten we op Liander.nl aan een betere integratie van de Keuzehulp voor kleinverbruik, de Stroomnetchecker en Spanningsproblemenchecker. Zo hoeven klanten niet meer te schakelen tussen verschillende tools, maar krijgen ze alle informatie in één totaaloverzicht.

Ontwikkelen van infrastructuur voor warmte en duurzame gassen

Warmte en duurzame gassen spelen een belangrijke rol in het toekomstige energiesysteem, vooral als aanvulling op elektrificatie. Warmteoplossingen en duurzame gassen kunnen helpen de energievraag te spreiden, ze verminderen piekbelasting op het elektriciteitsnet en maken het mogelijk om bestaande infrastructuur efficiënter te benutten en investeringen te voorkomen.

Warmte

Warmtenetten zorgen voor optimale inzet van duurzame bronnen tegen de laagste maatschappelijke kosten. Dochteronderneming Firan werkt aan de ontwikkeling van nieuwe lokale warmtebronnen en de verdere verduurzaming van het net. In Amsterdam-Noord startte in 2025 bijvoorbeeld de realisatie van een warmtenet waarin voor het eerst gebruik wordt gemaakt van restwarmte uit rioolwater.

Ter voorbereiding op de inwerkingtreding van de Wet collectieve warmte (Wcw) hebben we in 2025 de transformatie van Firan in gang gezet naar een integraal warmtebedrijf per 1 januari 2026. Dit nieuwe warmtebedrijf krijgt een centrale rol in het realiseren van publieke warmtenetten en legt niet alleen infrastructuur aan, maar levert ook warmte aan zakelijke klanten en huishoudens. Deze stap vraagt om een aangepaste juridische structuur en een duidelijke positionering binnen Alliander, inclusief de oprichting van het Alliander Warmtebedrijf en het Firan Warmte-servicebedrijf.

Duurzame gassen

Duurzame gassen maken het mogelijk om gasverbruik te verduurzamen. Ze kunnen flexibel ingezet worden en verlagen de druk op het elektriciteitsnet. Door de inzet van duurzame gassen behoudt het gasnet (gedeeltelijk) zijn functie.

Stakeholder aan het woord

Energie stimuleert samenwerking in Drachten

Voor wethouder Maria le Roy van de Friese gemeente Smallingerland begint de energietransitie bij samenwerken en elkaar willen helpen. "Dat zie ik heel concreet terug in onze grootste kern Drachten". De bedrijven die verenigd zijn op een van onze bedrijventerreinen, zijn met een proef gestart rond energiemanagement. Ze hebben daar, samen met de gemeente en Liander, afspraken gemaakt over het slimmer gebruiken en opslaan van energie. "Dat vroeg om vertrouwen, maar het werkte: bestaande bedrijven konden verduurzamen en daardoor ontstond ruimte voor nieuwe vestigingen, ondanks de beperkte netcapaciteit."



Drachten vanuit de lucht.

Bij huishoudens zit de grootste energievraag in warmte, vult Le Roy aan. "We zijn als gemeente al langere tijd bezig met de ontwikkeling van een warmtenet. Met restwarmte uit de waterzuivering kunnen we delen van de stad aansluiten op een warmtenet en tegelijk het elektriciteitsnet ontlasten. Ook daarin trekken we samen op met Liander, door vroeg te bespreken wat dit betekent voor de infrastructuur. Daarnaast gaan we de komende tien jaar tijd zo'n 112 kilometer riolering vervangen, waardoor veel straten open gaan. Dat zijn ingrijpende tijden voor bewoners, en juist dan is goede afstemming essentieel om werkzaamheden te combineren met gepland werk van Liander en zo overlast te beperken. We hopen samen de schouders er onder te zetten!"

De wethouder ervaart de samenwerking met Liander als een echt partnerschap. "Zowel bestuurlijk als in de dagelijkse ambtelijke samenwerking. Er zijn over en weer uitgestoken handen. Ik zie ook dat Liander voor grote uitdagingen staat, bijvoorbeeld door het tekort aan technisch personeel. Juist daar liggen kansen om samen te werken, bijvoorbeeld met ons sterke onderwijscluster en het opleiden van technici. Juist door die samenwerking op basis van vertrouwen kunnen we tempo maken."

Waterstof

In juni heeft Firan een samenwerkingsovereenkomst met Port of Amsterdam getekend voor een detailontwerp van een waterstofnet. In Deventer startte de waterstoflevering voor het decentrale net. Het is de bedoeling dat deze op het landelijke waterstofnet wordt aangesloten. In Lochem sloten we een succesvolle, langjarige pilot met waterstof af. De belangrijkste conclusie van deze praktijkproef, de eerste ter wereld, is dat het bestaande aardgasnet geschikt is voor de distributie van waterstof.

Groen gas

In 2025 is er door 31 invoeders ruim 79 miljoen m³ groen gas ingevoerd in het netwerk van Liander (2024: 82 miljoen). Dit is 1,5% van de totale hoeveelheid getransporteerd gas. Er zijn zeven nieuwe invoeders aangesloten. De groei van groen gas staat van diverse kanten onder druk: vergunningverlening voor nieuwe vergistingsinstallaties is bijna tot stilstand gekomen door de stikstofcrisis, een elektriciteitsaansluiting voor de groengasinstallatie is moeilijk te verkrijgen door netcongestie en de kosten om het restproduct van vergisting af te voeren zijn hoog. Desondanks ondernemen we veel activiteiten om de groei van groen gas te faciliteren. Zo startte er een proef waarin een klant van Gasunie Transport Services zonder tussenkomst van een dure booster rechtstreeks groen gas krijgt via het net van Liander.

Data delen en nieuwe marktdiensten

Voor de energiemarkt is digitale gegevensuitwisseling cruciaal. We faciliteren het delen van meetdata voor juiste verrekening, de registratie van opwekinstallaties en het coördineren van klantaanvragen voor aansluitingen. Maar voor de transitie naar een klimaatneutraal energiesysteem zijn ook data nodig voor bijvoorbeeld de optimalisatie van netten, voor samenwerking met klanten en stakeholders, meer handelingsperspectief en om in die samenwerking betere keuzes te maken. Door data met hen te delen worden ze volwaardige partners en kunnen ze beter meedenken in oplossingen, beter vooruitkijken bij kansen en impact inschatten. Samen met onze sectorgenoten werken we continu aan nieuwe, uniforme dataproducten. Voorbeelden hiervan zijn de apps Buurtnet en Netburenapp. Met Buurtnet - gestart door Alliander, Stedin en Enexis - hebben bewoners van een aantal geselecteerde woonwijken met netcongestie inzicht in de netbelasting in hun wijk en ondersteunen we ze bij het beter timen van hun energieverbruik. Met zulke producten bieden we meer inzicht en handelingsperspectief aan onze klanten.

Digitalisering

Digitalisering is noodzakelijk voor de verdere verduurzaming van het energiesysteem. Het helpt om het energienet beter te benutten met nieuwe oplossingen voor flexibele transportcapaciteit. Digitalisering zorgt ook voor de noodzakelijke verbetering van productiviteit en efficiëntie. Als Alliander hebben we daarin een sturende rol. We zetten bijvoorbeeld AI in voor digitaal netbeheer, gericht onderhoud, voor beter plannen en voor het aansluiten van nieuwe bedrijven en consumenten. Daarvoor moet het digitale energiesysteem robuust en veilig zijn. Dat vereist investeringen, nauwe samenwerking en cultuurverandering.

De speerpunten van Alliander in digitalisering liggen op het breder toepassen van AI, het vergemakkelijken van het delen van data en transacties en het verstevigen van samenwerkingsrelaties binnen de sector. Ook investeren we fors in de vervanging en verbeteren van het IT-fundament van de organisatie (Fit4Future). In 2025 hebben we met het bedrijfsvoeringsplatform SCADA een cruciale stap gezet in het vernieuwen van de systemen waarmee we ons energienetwerk monitoren en aansturen. Dit was een technisch hoogtepunt, maar ook een stevige investering in de toekomst van onze netten. Op 1 september ging het Landelijk Station Inmeld Systeem live. Dit is een landelijk registratiesysteem dat zorgt dat Enexis, Stedin, TenneT en Alliander zich voortaan met hetzelfde systeem aan- en afmelden op (onder)stations. Dit nieuwe universele registratiesysteem moet de veiligheid op gedeelde onderstations vergroten en de werkwijze voor stationtoegang effectiever maken voor netbeheerders en hun uitvoeringspartners. Daarnaast hebben we voor beter Identity & Access Management het autorisatieportaal vervangen. Medewerkers gebruiken dit portaal om toegang en rechten tot Alliander-applicaties, -systemen en -data te beheren en aan te vragen.

Innovaties voor versnelling

De uitdagingen van Alliander zijn groot. We hebben te maken met onder meer toename van decentrale opwek en elektriciteitsgebruik, systeemintegratie van nieuwe energievormen, de noodzaak van exponentiële versnelling van infrastructuurrealisatie, marktfacilitering en het verbeteren van de klantbediening. Met innovatie richten we ons op het verkleinen van het gat tussen wat we moeten en wat we kunnen doen.

Flexibiliteit op het laagspanningsnet

Om overbelasting van het laagspanningsnet en problemen bij huishoudens te voorkomen zijn we in 2025 initiatieven gestart voor meer flexibiliteit op het laagspanningsnet. Denk daarbij aan het gebruik van thuisbatterijen, het publiek en thuisladen van elektrische auto's en het flexibel aansturen van zware apparaten. Dit deden we samen met klanten, marktpartijen, leveranciers en gemeenten. Uit een proef met netbewust laden bleek dat we de elektriciteitspiek door het tegelijkertijd thuis laden van auto's met 68% verminderen.

In 21 gebieden in Nederland met 35.000 huishoudens hebben Liander, Stedin, Enexis, Essent, Vattenfall, Eneco en Zonneplan consumenten deze winter aangemoedigd om hun energieverbruik te verschuiven naar rustige momenten. Het doel is om flexibel energiebeheer bij huishoudens in deze 21 gebieden te bevorderen en zo uitval van netten te voorkomen totdat verzwarende plaatsvindt. De huishoudens bevinden zich deels in Liander-werkgebied. Het gaat om grote gebieden en wat kleinere gebieden (straten) waar we zien dat het elektriciteitsnet op bepaalde momenten op de dag te druk is. Per gebied proberen we tot 40% van het piekvermogen te dempen. Het is aan de energieleveranciers om te bepalen hoe ze het elektriciteitsverbruik op drukke momenten proberen te verminderen en welke vergoeding hier voor huishoudens tegenover staat.

Sneller aansluiten

Het stekkerbare middenspanningsnet is een innovatie rondom het versnellen en vereenvoudigen van de aanleg van het middenspanningsnet. Een ontwerpwedstrijd leverde een oplossing op van een extreem soepele kabel met voorgesneden haakse stekker en verbindingsmof, waarmee een middenspanningsruimte twee keer zo snel en ergonomisch beter kan worden aangesloten.

VR in opleidingen

Virtual Reality biedt in veel situaties oplossingen voor schaarste aan technici en een groeiend werkpakket. Ook helpt het om de kennis van personeel op een efficiënte manier up-to-date te houden. Door het in te zetten in opleidingen voor technici kunnen we beter omgaan met het tekort aan praktijkopleiders. Ook ontwikkelden we een VR-simulatie die technici traint in realistische storingsituaties.

Nieuw roboticalab

In het voorjaar zijn we gestart met het Roboticalab. Dit is een nieuw ecosysteem gericht op de toepassing van robotica binnen de netbeheerdersbranche. Het is de plek waar we samen met collega's, sectorpartners, marktpartijen en wetenschap en onderwijs werken aan technologieën die ons werk veiliger, slimmer en sneller maken.

Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie



Waarom dit onderwerp belangrijk is

We zijn bezig met een ongekennde infrastructuuropgave. De fysieke realisatie van ons werk loopt echter tegen maakbaarheidsgrenzen aan. Dit is een algemene trend die we ook zien bij andere maatschappelijke bouwopgaven in Nederland (wegenbouw, waterbouw, woningbouw). De investeringen in ons netwerk zijn ten opzichte van 2024 opnieuw toegenomen. Tegelijkertijd blijft de klantvraag naar aansluitingen en capaciteit op het elektriciteitsnetwerk hoog. De congestie op het hoog-, midden- en laagspanningsnet groeit.

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 energieopwek en -verbruik, een toekomstbestendig energiesysteem dat betrouwbaar, bereikbaar en betaalbaar is.

Onze prestaties

Verduurzaming van de energievoorziening en van onze organisatie

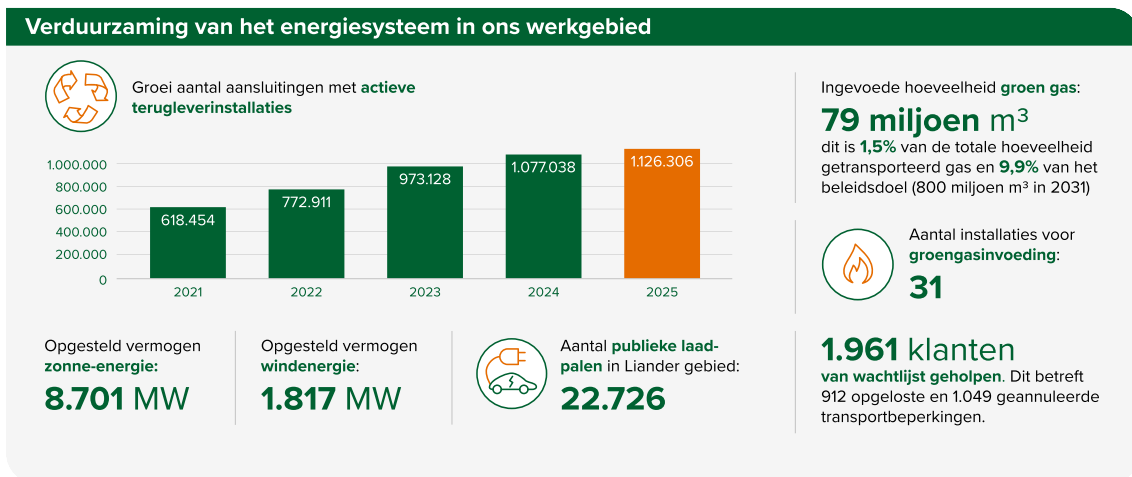
KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026
CO ₂ -uitstoot eigen bedrijfsvoering	171 kton. Dit is inclusief aankopen van hernieuwbare energie, overeenkomend met 271 kton (totaal: maximaal 442 kton)	176 kton. Dit is inclusief aankopen van hernieuwbare energie, overeenkomend met 263 kton (totaal: 439 kton)	118 kton. Dit is inclusief aankopen van hernieuwbare energie, overeenkomend met 302 kton (totaal: maximaal 420 kton)
Circulair ingekocht	Minimaal 9%	7,5%	Minimaal 14%
Bruto-investeringen	Minimaal € 2.116 miljoen	€ 2.115 miljoen	Minimaal € 2.210 miljoen

Zie voor een uitgebreide versie van onze prestaties het hoofdstuk [Doelstellingen en prestaties](#).

Verduurzaming van de energievoorziening

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. Onder oplossingen verstaan we niet alleen het realiseren van een nieuwe aansluiting of een verzwarende. Het gaat ook om oplossingen die ervoor zorgen dat we als samenleving minder energie nodig hebben (bijvoorbeeld door te isoleren) of de vraag naar energie beter over de dag verspreiden.

De afgelopen jaren hebben we de voor de hand liggende aspecten van ons energiegebruik als onderdeel van de energietransitie al aangepakt. Deze en komende jaren moeten de investeringen verder omhoog voor een ingrijpende systeemverandering: in de productie van energie, in hoe we onze netten gebruiken, hoe energiegebruikers veel actiever gaan deelnemen aan het systeem. We werken aan een actualisatie van onze Energievisie. Daarin onderzoeken we de knelpunten in de transitie-investeringen in de markt en bij klanten.



Aantal aansluitingen met actieve terugleverinstallaties

Jaarlijks sluiten we meer windmolens 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 2025 zagen we wederom een toename van het aantal door de consument bij ons geregistreerde aansluitingen met een actieve terugleverinstallatie in ons verzorgingsgebied van ruim 1 miljoen naar ruim 1.126.000 (+5%). Voor het tweede jaar achtereen vlakkt de groei af. Congestie is een belangrijke oorzaak hiervan.

Verduurzaming van industrie

In opdracht van de stuurgroep Nationaal Programma Verduurzaming Industrie (NPVI) werken we aan het Vliegwielt-traject. Dit is een samenwerking tussen het ministerie van KGG, netbeheerders en industrieclusters om de verduurzaming van de industrie te versnellen. Onderdeel van het programma is de pilot Safe Haven. Een Safe Haven is een strategisch ingericht gebied voor de industrie en economie van de toekomst, waar ruimte en energie-infrastructuur in voldoende mate aanwezig zijn. Het gebied is gericht op veiligheid en toekomstbestendigheid, waarin optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare energie zoals elektriciteit, warmte en duurzaam gas. De safe haven is een concreet voorbeeld van hoe je kunt bouwen en plannen op basis van het systeem van de toekomst in plaats van vraaggestuurd en daarmee een concrete invulling van energieplanologie.

Met onze grootste industriële klanten doorlopen we daarnaast een aanpak om te komen tot transitieroutes. Het doel daarbij is om zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen voor klanten én Liander. Samen onderzoeken we in workshops welke alternatieven er zijn voor aardgas, hoe de gewenste eindoplossing eruitziet, wanneer die beschikbaar is en wat er kan in de tussentijd door het ontsluiten van flex en met nieuwe contractvormen.

Verduurzaming gebouwde omgeving met inzet gasgeneratoren

Een belangrijke verduurzamingstrategie in de gebouwde omgeving is het gebruik van elektrische warmtepompen. De grootschalige inzet van elektrische warmtepompen kan een groot probleem zijn in de koudste dagen door de grote gelijktijdige vermogensvraag van dit systeem. Hierdoor moet op veel plekken het laag-, midden én hoogspanningsnet worden verzwakt. De inzet van een gasgenerator op middenspanningsniveau kan helpen om dit probleem te mitigeren waardoor minder netverzwaringen nodig zijn op midden- en hoogspanningsnetten. Inzetten op slimme, aanstuurbare warmtepompen en andere grote elektrische apparaten in huishoudens maar ook het gebruik van hybride warmtepompen kunnen aanvullend helpen om de gelijktijdige vermogensvraag te verlagen en netuitbreidingen op alle niveaus te voorkomen. De inzet van gasgeneratoren als back-up op middenspanningsniveau en hybride warmtepompen op woningniveau stellen klanten in staat om verduurzamingstappen te nemen en dringen het gebruik van aardgas en de uitstoot van CO₂ drastisch terug ten opzichte van de conventionele CV-systemen.

Mobiliteit

In 2025 zijn er in Nederland ruim 400.000 nieuwe personenauto's geregistreerd, waarvan meer dan één op de drie volledig elektrisch is. Ondanks het verder afbouwen van subsidies verwachten wij dat de vraag naar elektrische auto's en laadvoorzieningen blijft toenemen. Om deze groei op een verantwoorde manier te faciliteren, moet het principe van netbewust laden verplicht worden op alle publieke en thuislaadpunten. Hiermee wordt het opladen van elektrische voertuigen afgestemd op de beschikbare capaciteit van het elektriciteitsnet, zodat piekbelasting wordt voorkomen.

Netbewust thuisladen als nieuwe norm

Klanten met een elektrische auto willen hun auto thuis op andere tijden opladen als zij daar zelf geen ongemak van hebben én een vergoeding voor ontvangen. Dat blijkt uit een pilot die we deden samen met netbeheerder Enexis, in samenwerking met laadaanbieders ANWB Energie, Eneco eMobility en Vattenfall. In totaal zijn de laadsessies van 330 klanten aangestuurd. Deze klanten hadden zowel vaste als dynamische energiecontracten. Het gebruikte laadprofiel leidde tot een verlaging van de stroomvraag oplopend tot 68% in de avondpiek bij klanten met vaste energiecontracten en tot 55% bij klanten met dynamisch energiecontract.



Klanten willen hun auto thuis op andere tijden opladen als zij daar geen ongemak van hebben én een vergoeding voor ontvangen.

Verduurzaming van logistiek heeft ook impact op het elektriciteitsnet. Het grootste deel van de elektriciteitsvraag hiervoor komt terecht achter de meter op bedrijventerreinen. Voor de transitie naar elektrische trucks en bestelbussen geldt hetzelfde: om deze groei verantwoord te faciliteren moet flexibel laden op bedrijventerreinen de norm worden. Daarnaast zal er in samenwerking met overheden nagedacht moeten worden over geschikte locaties en inrichting van collectieve laadpleinen om tot een dekkend laadnetwerk te komen.

Verduurzaming van de eigen organisatie

We zijn ons bewust van de maatschappelijke impact die we als netbeheerder hebben. Daarom werken we al jaren volgens ons MVO-beleid. Daar bouwen we nu op door, waarbij het principe van 'brede welvaart' centraal staat.

Waarom dit onderwerp belangrijk is

Er is ons alles aan gelegen om zo duurzaam mogelijk te opereren. Door emissies door ons werk structureel te verminderen dragen we bijvoorbeeld direct bij aan het behalen van de nationale klimaatdoelen. Door circulair te werken beperken we de druk op grondstoffen. Door zo het goede voorbeeld te geven versterken we het vertrouwen van burgers, bedrijven en overheden in de mogelijkheden van verduurzaming en de haalbaarheid van de energietransitie.

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Sturen op brede welvaart

Brede welvaart is bij Alliander het ankerpunt van al onze acties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Brede welvaart definiëren we als de situatie waar onze welvaart niet meer ten koste gaat van welvaart van toekomstige generaties en de welvaart in andere plekken in de wereld. Bij Alliander doen we dit door in te zetten op het reduceren van de vraag naar energie en infra. In 2025 kreeg bijvoorbeeld het Platform Energiebewustzijn meer vorm. Daarnaast werken we met heldere doelen voor onze eigen CO₂-uitstoot, uitnutting van grondstoffen en biodiversiteit. We werken ook aan een rechtvaardige organisatie door goed te letten op de sociale consequenties van nieuwe tariefstructuren en ons afsluitbeleid. Alles wat we ontwikkelen op brede welvaart doen we inmiddels samen met de andere netbeheerders. Enkele voorbeelden uit 2025:

Validatie bijgestelde CO₂-doelen door SBTi

Een belangrijke verdieping in de aanpak van onze eigen CO₂-uitstoot en die van onze keten is de aansluiting bij het Science Based Targets initiative (SBTi). In 2025 hebben wij laten toetsen of onze bijgestelde CO₂-doelstellingen op koers liggen van het Klimaatakkoord van Parijs en bijdragen aan het beperken van de mondiale opwarming tot 1,5 graden. Waar we eerder vooral streefden naar klimaatneutraliteit – het reduceren en het compenseren van CO₂-uitstoot via bijvoorbeeld bomen planten of CO₂-credits – richten we ons nu op het verminderen van uitstoot. Dit betekent naast een 100% elektrisch wagenpark en klimaatneutrale gebouwen vooral het reduceren van gaslekkages (lekzoeken), het bevorderen van klimaatambities bij onze leveranciers en reductie van het verbruik van getransporteerd gas door onze klanten. In 2025 bedroeg de uitstoot van onze eigen organisatie 176 kton. Dat is meer dan de doelstelling (171) en komt door tegenvallende netverliezen van gas. Afgelopen jaar zijn onze kort termijn (2026 - 2030) CO₂-doelstellingen officieel gevalideerd door het SBTi. Deze validatie maakt onze doelstellingen transparant en geloofwaardig, voor zowel onze klanten als de maatschappij.

Schoon en emissieloos bouwen

Voor het eerst heeft Liander een kabeltracé volledig emissieloos aangelegd. Dit is een belangrijke stap naar schoon en duurzaam bouwen. Met het programma Schoon en Emissieloos Bouwen werken we samen met de sector aan de vermindering van uitstoot door werk-, voer- en vaartuigen. Zo dragen we bij aan nationale klimaat- en luchtkwaliteitsdoelen en aan de ambitie voor klimaatneutrale en circulaire infraprojecten. Omdat er nog maar nauwelijks ervaring is met het emissieloos aanleggen van infrastructuur, heeft Alliander onderzoek gedaan in een praktijkpilot. In Epe realiseerden we een negen kilometer lang tracé in een Natura 2000-gebied met elektrisch materieel zoals graafmachines, kranen en mobiele batterijpakketten. Bij Den Helder deden we een boring met een 80 ton zware elektrische boormachine op waterstof. Deze activiteiten leveren waardevolle kennis op over de inzet, planning en laadinfrastructuur die nodig zijn voor emissievrije aanleg. De ervaringen helpen ons toekomstige projecten slimmer, schoner en efficiënter uit te voeren.

Circulariteit

Het werken aan de energietransitie vraagt om grote hoeveelheden materialen. Voor Alliander staat het respect voor mens en milieu hierbij voorop, want wij willen keuzes maken die bijdragen aan het leefbaar houden van onze planeet: we willen energie-efficiënt bouwen, maar ook duurzame materialen gebruiken en oog hebben voor een gezond leefmilieu. Bij Alliander streven we naar maximaal (her)gebruik van bestaande materialen en circulaire inkoop van wat we écht nodig hebben.

In 2025 hebben we 7,5% van onze kernactiva (belangrijkste installaties) circulair ingekocht (2024: 6,8%, doel 2025: minimaal 9%). Dit hebben we gedaan door onder meer in aanbestedingstrajecten van kabels en distributietransformatoren voorwaarden op te nemen om het gebruik van hernieuwde grondstoffen te verhogen. Ook hebben we de markt aangespoord creatief te zijn op circulair ontwerp en bewust (her)gebruik van materialen.

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Mensenrechten in de keten

In 2025 hebben wij onze uitgangspunten op mensenrechten in de keten opgesteld, in lijn met het due diligence framework van de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen. Naast concrete uitbreiding van onze audits en aanpassing van onze Gedragscode werken we toe naar meer ketentransparantie en proactief handelen in geval van misstanden. Onze ketens en de daarbij behorende risico's op schending van mensenrechten zijn vaak complex en groot. Om voldoende invloed uit te kunnen oefenen en echt verschil te kunnen maken, is samenwerking essentieel. Daarom hebben we de samenwerking gezocht met de andere netbeheerders en bijvoorbeeld de vakbonden. Het due diligence-proces is een doorlopend proces waarbij we steeds meer inzicht krijgen in onze waardeketens en steeds beter in staat zullen zijn om onze daadwerkelijke risico's op mensenrechten te mitigeren. Voor 2026 is het streven om op het niveau te zijn van de minimum safeguards van de EU Taxonomie.

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Biodiversiteit

In 2025 hebben we ons eerste beleidsplan Biodiversiteit vastgesteld. Daarmee zetten we biodiversiteit om in actie: natuurinclusieve maatregelen zoals egelhuizen, vleermuistorens en insectenstenen zijn standaard bij nieuwbouwprojecten geworden. We vergroenen stations, maken ecologisch (voor)onderzoek verplicht in ontwerp en houden rekening met biodiversiteit in terreinonderhoud. Dit hebben we vastgelegd in beleid. Met deze stappen bouwen we aan een stevige basis voor een positieve impact op de natuur vanaf 2030.

Klimaatadaptatie

Onze energie-infrastructuur is gezien het lage aantal gemiddelde storingen internationaal gezien zeer betrouwbaar. Tegelijkertijd is er gezien de klimaatverandering een groeiend risico op schade voor verdroging, regenval en zelfs overstromingen. De risicothema's zijn bekend en we werken toe naar een beter samenhangende aanpak op klimaatadaptatie. In 2025 is een projectgroep gestart om alle acties en beleid samen te brengen als opmaat naar een programma voor klimaatadaptatie. Brancheorganisatie Netbeheer Nederland onderzoekt op componentniveau welke risico's we lopen. Ook is een challenge-sessie met onze ExCo leden voorbereid in het licht van de Wet weerbaarheid kritieke entiteiten die in het eerste kwartaal van 2026 gaat plaatsvinden.

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Stakeholder aan het woord

Energiebank: een energietransitie voor iedereen

“Energie voor iedereen klinkt vanzelfsprekend, maar voor duizenden mensen is het dat niet,” zegt Marije Ruysch, directeur van Energiebank regio Arnhem. “In Nederland leven 1,7 miljoen mensen rond de armoedegrens. Voor hen is het betalen van de energierekening vaak een onmogelijke opgave. In totaal gebruiken zo’n 116.000 huishoudens nauwelijks energie. Niet omdat ze willen besparen, maar omdat ze moeten. Dat betekent kou in huis, stress, gezondheidsproblemen, gebrek aan comfort en eenzaamheid achter de voordeur. Mensen haken af, ze kunnen niet volwaardig meedoen in de maatschappij. Een hoofd vol zorgen en een lege portemonnee – dat is hun realiteit.”



Een energiecoach komt bij mensen thuis en gaat samen met bewoners aan de slag om energie te besparen en inzicht te geven in de energierekening. “We proberen comfort terug te brengen, een beetje lucht te geven. Daarom ben ik blij dat Alliander onze samenwerking in 2025 heeft vernieuwd. Niet alleen financieel, maar ook inhoudelijk. Alliander kijkt verder dan kabels en meters, ziet de mens achter de voordeur. Alliander komt aan tafels waar wij – en zeker onze doelgroep – nooit komen. Ze kunnen agenderen, invloed uitoefenen en impact maken. Dat geeft hoop. Want energie is een basisbehoefte. Samen hebben we een stip aan de horizon - niemand in de kou.”

Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving



Waarom dit onderwerp belangrijk is

Elke dag werken we aan een betrouwbaar en toekomstbestendig energienet. Hierbij is veiligheid een randvoorwaarde. We werken alléén als het veilig kan. Dit is een grote verantwoordelijkheid. We moeten risico's herkennen, het werk goed organiseren en keuzes maken die veiligheid borgen. Of we nu buiten of op kantoor werken. Het is namelijk onze taak om te zorgen dat klanten, bewoners, toeleveranciers, aannemers, medewerkers en omstanders iedere dag veilig thuiskomen. Dat is niet vrijblijvend, dat is ons werk.

Veiligheid gaat voor ons verder dan regels en voorschriften. Het is een gedeelde waarde die richting geeft aan ons handelen: iedereen, elke dag, veilig thuis. Door veiligheid structureel te integreren in ons werk, van graafwerk tot databeveiliging, versterken we het vertrouwen in de infrastructuur waar Nederland op draait en bouwen we samen aan een duurzame, veerkrachtige energievoorziening.

Onze prestaties

Een veilig energienetwerk en een veilige werk- en dataomgeving

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026
LTIF (lost time injury frequency)	n.v.t.	2,2	n.v.t.
Positie op de veiligheidsladder	Trede 4	Trede 4	Trede 4
Vervangen brosse gasleidingen	Minimaal 132 kilometer	148 kilometer	Minimaal 132 kilometer

Zie voor een uitgebreide versie van onze prestaties het hoofdstuk [Doelstellingen en prestaties](#).

Veilig werken voor en door iedereen

Veilig werken is een voorwaarde voor het slagen van de energietransitie. Door veiligheid en kwaliteit centraal te stellen beschermen we mensen, voorkomen we ongevallen en zorgen we voor continuïteit in ons werk. Veiligheid vraagt om mensen die hun werk goed en zorgvuldig doen, doordat ze over de juiste kennis en vaardigheden beschikken en doen wat afgesproken is. We blijven werken aan een sterke cultuur waar medewerkers proactief omgaan met veiligheid. Gerichte interventies en leersessies helpen ons actief te leren van de praktijk, waarbij successen en best practices gedeeld worden. Gezien de sterke groei in het aantal medewerkers binnen Alliander is afgelopen jaar ook de opleidingsbehoefte en het bijbehorende beleid geëvalueerd en waar mogelijk verder geoptimaliseerd. Verder voeren we een open dialoog met onze aannemers, leveranciers, klanten en andere stakeholders, gericht op het gezamenlijk verbeteren van veiligheid en het versterken van samenwerking. Dat doen we op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen. In 2025 daalde het aantal incidenten met letsel en verzuim met 14,6% naar 35 (2024: 41).

[Meer informatie over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Veiligheid door vakmanschap

Bij Alliander is vakmanschap meer dan technische kennis vanuit opleiding en training. Het gaat om bekwaam zijn, bevoegd handelen en bewust omgaan met de eigen rol en verantwoordelijkheid. Collega's kennen de risico's van hun werk en houden daar rekening mee in het ontwerp en voorbereiding van de uitvoering. We werken veilig, volgens afspraak en komen in actie om een gevaar of risicovolle situatie te voorkomen of weg te nemen.

Staatstoezicht op de Mijnen heeft netbeheerders bijvoorbeeld gevraagd om meer gasloos (zonder gasuitstroom) te werken. Dit betekent dat monteurs werk uitvoeren zonder dat er nog druk op de gasleiding staat. Liander streeft ernaar om werken met gasuitstroom tot een minimum te beperken. We organiseerden in 2025 werkgroepsessies en pilots voor collega's, bijvoorbeeld om volgens een nieuwe werkmethode gasloos zadel in leidingen te kunnen vervangen. Het uiteindelijke doel is om volledig gasloos werkzaamheden uit te voeren.

Terugdringen verzuimincidenten

We constateren een daling in het aantal incidenten met letsel en verzuim ten opzichte van voorgaande jaren. Deze ontwikkeling duidt op een positieve trend in onze veiligheidsperformance en zien we terug in een hogere meldingsbereidheid van incidenten. Om het aantal verzuimincidenten door ogenschijnlijk kleine ongevallen terug te dringen en de proactieve cultuur op veiligheid te versterken, organiseerden we een interne veiligheidscampagne. Het doel: op een laagdrempelige manier het gesprek over veiligheid voeren en het risicobewustzijn vergroten.

Niet alleen buiten, maar ook op kantoor willen we dat iedereen veilig werkt. Om ervoor te zorgen dat we op kantoor bewuster met veiligheid bezig zijn, hebben we in een interne campagne aandacht geschonken aan de veiligheidsregels rond gedrag op trappen, gedrag op parkeerplaatsen en gedrag bij ontvangst en begeleiding van bezoekers aan Alliander-kantoorlocaties. Een aantal interventies staat gepland voor 2026.

Sociale veiligheid

Voor Alliander is het belangrijk dat we een veilig werkklimaat hebben. We geloven dat ieders talenten en kwaliteiten tot uiting komen, als iedereen zich sociaal veilig, welkom, gezien en gewaardeerd voelt. Voor ons is een sociaal veilige werkomgeving een omgeving waarin mensen zich op hun gemak voelen, als ze zich uiten en zichzelf zijn. In 2025 hebben we onder meer een e-learning geactualiseerd en in het Engels beschikbaar gesteld voor internationale collega's. Ook werken we met vertrouwenspersonen en hanteren we een spreek-je-uitbeleid. Ondanks alle aandacht voor sociale veiligheid is er een aantal collega's dat het afgelopen jaar te maken kreeg met ongewenst gedrag zoals machtsmisbruik, pesten of discriminatie door eigen collega's, door klanten en omstanders. Er is een agressieloket om medewerkers te ondersteunen die agressie ervaren in het werkveld. Het loket biedt een veilige plek om dergelijke incidenten te melden en te zorgen voor directe opvolging.

[Meer over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Accreditaties en erkenningen

We behielden afgelopen jaar trede 4 van de Veiligheidsladder. Trede 4 betekent dat veiligheid overal in het bedrijf prioriteit heeft en er continu wordt geïnvesteerd in verhoging van het veiligheidsbewustzijn. Daarnaast behaalden we bovendien in 2025 de ISO-certificeringen voor arbomanagement en voor milieu, beide zonder tekortkomingen. Dit toont aan dat onze processen op orde zijn. De verbeterpunten uit de audits hebben we opgenomen in het jaarplan veiligheid.

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 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

We zorgen dat het huidige gasnet veilig en onderhouden blijft, we vervangen oude leidingen en als er plekken zijn waar het gasnet uiteindelijk niet meer nodig is, dan verwijderen we het. In het verleden zijn grijs gietijzer en asbestcement veel toegepast in hoofdleidingen van het gasdistributienet. Die leidingen worden op basis van een overeenkomst tussen Staatstoezicht op de Mijnen en de netbeheerders vervoegd gesaneerd om ze betrouwbaar en veilig te houden. In 2025 heeft Liander 148 kilometer grijs gietijzeren en asbestcement gasleidingen vervangen. Dat is meer dan het doel van 132 kilometer. De sanering duurt tot en met 2031. Naast deze vervangingen speuren we in alle hoofd- en aansluitleidingen frequent met gevoelige apparatuur naar (kleine) gaslekken. Zo kunnen we die in een vroeg stadium, nog voor ze een probleem vormen, aanpakken.

Verordening Methaanemissie

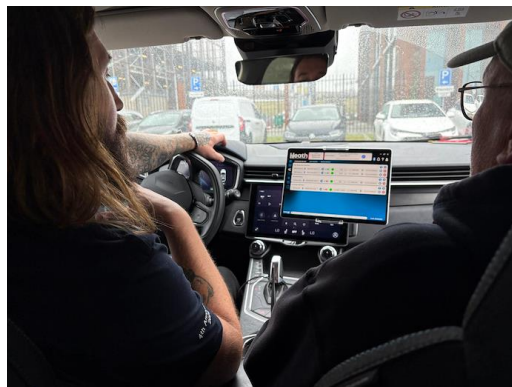
Door klimaatverandering is de aandacht voor methaanemissie toegenomen.

Methaan (CH_4) is een sterk broeikasgas dat bijdraagt aan klimaatverandering. Vanuit de Europese (EU) wetgeving is op 15 juli 2024 de Methaanverordening gepubliceerd. Het doel van de verordening is om de methaanuitstoot in de gehele energievoorzieningsketen in Europa te verminderen. We speuren naar lekken en repareren deze tijdig om te voldoen aan de eisen van deze EU- verordening en onze klimaatdoelstellingen.

Casus

Lekzoeken? Hoe dan?

In 2025 zijn we op zoek gegaan naar innovatieve methoden om emissiereductie van methaan te realiseren. De oplossing om lekken efficiënt, nauwkeurig en snel op te sporen is gevonden in een methode met twee stappen. Allereerst detecteren we lekindicaties met een lekzoekauto: de lekdetectieauto rijdt over de wegen en door woonwijken en kan, op basis van zeer gevoelige apparatuur die op de auto is gemonteerd, gasmoleculen meten. In combinatie met een windmeter voorspellen we vervolgens de uitstroom per uur en een globale locatie van een lek. Vervolgens laten we een partnerbedrijf het lek opsporen. Dit gebeurt met handapparatuur, waarbij een nauwkeurige concentratiemeting mogelijk is. Is er een lek? Dan wordt de reparatie voorbereid en gedaan door onze eigen monteurs. Om dit te faciliteren liepen in 2025 de aanbestedingen voor auto's.



Privacy, security en digitale weerbaarheid

[Meer over deze thema's in de duurzaamheidsverklaring](#)

Privacy

De bescherming van persoonsgegevens van klanten, medewerkers en andere betrokkenen heeft bij Alliander continu aandacht. Op het gebied van privacy werken we naar een steeds hoger volwassenheidsniveau. We werken met een geautomatiseerd Privacy Control Framework voor het optimaliseren van privacy- en beheersmaatregelen. Daarnaast besteden we aandacht aan Privacy by Design, waarbij we ervoor zorgen dat privacy vanaf het begin onderdeel is van een product of dienst in ontwikkeling. Sinds begin 2025 informeren we de MT's van de belangrijkste organisatie- en stafonderdelen in kwartaalupdates over de stand van zaken met betrekking tot geconstateerde privacyrisico's, privacycontrols en andere relevante ontwikkelingen in hun onderdeel.

Datalekken

In 2025 hebben we in totaal 25 datalekken binnen Alliander geconstateerd. Daarbij hebben zich geen datalekken voorgedaan die dusdanig ernstig waren dat ze aan de Autoriteit Persoonsgegevens dan wel betrokkenen moesten worden gemeld (daarnaast waren er in de sector in 2025 11 geconstateerde datalekken). Van de 25 interne datalekken waren er 12 bij Alliander en 13 bij Liander. Deze cijfers geven geen aanleiding tot zorg, niet in vergelijking met de cijfers van voorgaande jaren en ook niet omdat geen van deze 25 datalekken meldingswaardig was.



Security

Alliander investeert continu in weerbaarheid om haar rol als vitale speler in de Nederlandse samenleving te waarborgen en het vertrouwen van klanten en aandeelhouders te behouden. Afgelopen jaren zagen we een toename in de complexiteit van dreigingen, zoals geopolitieke spanningen, AI-gedreven cyberaanvallen, drones en fysieke sabotage, interne dreigingen, klimaatrisico's en digitale afhankelijkheden. Dat maakt een integrale securityaanpak essentieel. Alliander versterkt structureel haar weerbaarheid tegen digitale en fysieke dreigingen met een professionele crisisorganisatie en met een

integrale securitystrategie, in lijn met wetgeving zoals de Europese richtlijn NIS2. We focussen op preventie via een gelaagde security-architectuur met afgebakende zones in onze panden, die we in 2025 hebben geactualiseerd. Nieuwe security-KPI's stimuleren teams om kwetsbaarheden tijdig te verhelpen, audits uit te voeren en security-bewustzijn te vergroten. Ook werken we samen met andere partijen voor het vergroten van kennis en vaardigheden.

Digitale weerbaarheid en beheersing van afhankelijkheid

Een betrouwbare en toekomstbestendige energievoorziening vraagt om digitale weerbaarheid en veerkracht. Voor Alliander betekent dit concreet dat kritieke digitale processen ook bij verstoringen bestuurbaar moeten blijven en dat afhankelijkheden van technologie en leveranciers bewust worden afgewogen. Digitale keuzes worden steeds nadrukkelijker gezien in samenhang met risico's op het gebied van continuïteit, herstelbaarheid en langdurige afhankelijkheid. Dit geldt in het bijzonder voor de keuze voor (Amerikaanse) Cloudservices, waar Alliander streeft naar bewuste inzet, transparantie in afhankelijkheden en het behouden van voldoende regie over kritieke processen.

In 2025 zijn binnen deze koers stappen gezet om de bestuurbaarheid van kritieke digitale ketens verder te waarborgen. Daarbij is ook ingezet op eenduidige kaders, onderlinge afstemming en samenwerking binnen de sector. We bereiden ons actief voor op risico's door scenario's uit te werken, alternatieven te onderzoeken en met beleid en samenwerking voortdurend bij te sturen, ook in samenwerking met andere netbeheerders.

Daarnaast hebben we continuïteitsplannen ontwikkeld en 'disaster recovery'-plannen opgesteld voor digitale systemen. Tenslotte zorgen we ervoor dat verstoringen sneller worden opgevangen en de impact beperkt blijft. In 2025 heeft Alliander een grootschalige oefening gehouden waarin digitale en fysieke dreigingen werden nagebootst. Deze simulatie verbeterde samenwerking, responsprocedures en bewustzijn, en de opgedane lessen zijn verwerkt in beleid en processen.

Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen



Waarom dit thema belangrijk is

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 zich goed voelen over wat ze doen. Een organisatie waar ze met plezier en in goede sfeer met collega's, klanten, leveranciers en partners samenwerken aan de energievoorziening van het duurzame morgen.

In 2025 groeide onze organisatie opnieuw. We zijn erin geslaagd om steeds meer werk met eigen mensen uit te voeren. Dat is belangrijk, want het energienet van de toekomst vraagt om vakkundigheid, samenwerking en continuïteit. Onze medewerkers zijn een onmisbare schakel in de dagelijkse uitvoering van onze taken. Tot 2030 zijn er bij netbeheerders en aannemers naar schatting 30.000 extra vakmensen nodig. Daarom werken we steeds vaker samen met andere netbeheerders, aannemers, opleiders, overheden en brancheorganisaties.

Onze prestaties

Een aantrekkelijke, inclusieve werkgever met gelijke kansen voor iedereen

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026
Vrouwen in leidinggevende posities	Minimaal 35% van alle leidinggevende posities	36,6%	Minimaal 40% van alle leidinggevende posities
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt	Minimaal 188 leer-/werkplekken aanbieden	190	Minimaal 221 leer-/werkplekken aanbieden
Medewerkersonderzoek: betrokkenheid en bevlogenheid	Minimaal 81%	84%	Minimaal 81%
Verzuim eigen medewerkers	Maximaal 4,3%	4,2%	Maximaal 4,3%

Zie voor een uitgebreide versie van onze prestaties het hoofdstuk [Doelstellingen en prestaties](#).

Samenstelling van de organisatie

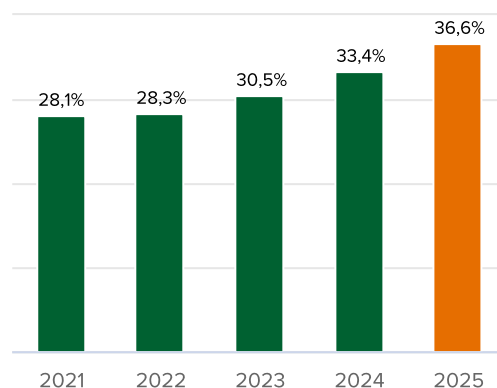
Voor het slagen in onze opdracht is het essentieel dat collega's zich vrij en thuis voelen, zodat ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Daarom zetten we in op diversiteit, inclusiviteit en gelijkwaardigheid, en het creëren van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat doen we onder andere met onze medewerkersnetwerken. Ook liepen we mee met de Pride March in Amsterdam en in de maand oktober tijdens Diversity Month stond de kracht van het verschil centraal. Voor de groep vrouwen in onze organisatie deelden collega's massaal de campagne 'Regel dat ze wil blijven' van WOMEN Inc., die opriep de technische sector meer vrouwvriendelijk te maken.

[Meer over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Vrouwen in leidinggevende posities

We hebben ons tot doel gesteld dat in 2026 en 2030 respectievelijk 40% en 50% van de leidinggevenden vrouw is. Afgelopen jaar steeg het aantal vrouwen in leidinggevende posities verder naar 36,6% (2024: 33,4%), daarmee is de doelstelling voor 2025 (35%), behaald.

[Meer over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)



Voor de groep vrouwen in onze organisatie deelden collega's massaal de campagne 'Regel dat ze wil blijven' van WOMEN Inc., die opriep de technische sector meer vrouwvriendelijk te maken.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

We streven naar inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en focussen daarbij op de doelgroep die valt onder de banenafpraak tussen de Nederlandse overheid, werkgevers en vakbonden om in 2026 125.000 extra banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Wij bieden duurzame banen en betaalde werkervaringsplaatsen aan. In 2025 hadden we in totaal 190 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (2024: 180, doel 2025: 188), inclusief inhuur. We zijn actief op zoek naar nieuwe samenwerkingspartners die kandidaten hebben met kennis of vaardigheden die passen bij het werk dat we doen.

[Meer over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)



Raad van de Toekomst: Jonge collega's in gesprek met bestuurders

“De Raad van de Toekomst is sinds 2023 een nieuw orgaan in de governance van Alliander. Zeven jonge collega's vormen samen de Raad van de Toekomst en gaan elk kwartaal in gesprek met ExCo- en directieleden over lopende bestuurlijke onderwerpen of actuele zelf ingebrachte thema's. Op deze manier vertegenwoordigt Alliander de stem van de jonge collega's, en daarmee van de toekomst, in de besluitvorming.

Met een mooi eerste fundament, heeft de Raad in mei 2025 het stokje overgedragen aan een nieuwe lichting. Toen hebben we ook de eerste meedenksessies gehouden voor en met jonge collega's. Zo horen we wat er bij hen in verschillende hoeken van de organisatie speelt. Naast verbinding werden onze organisatiecultuur, doorstroommogelijkheden, samenwerking en werkprocessen in de keten vaak genoemd. In het kader daarvan kijken we met de facilitaire dienst hoe we ontmoetingsplekken kunnen creëren waar ruimte is voor verbinding. Ook willen we ervoor zorgen dat nieuwe collega's sneller een beeld krijgen van de sociale activiteiten bij Alliander.

Ook in het eerste gesprek met het ExCo over verbinding is een feit. Een mooie aftrap, waarna we de komende tijd verder aan de slag gaan met de ingebrachte thema's en vooral in gesprek blijven.“

Het werk gedaan krijgen met onze medewerkers

In 2025 startten bijna 1.700 nieuwe collega's (exclusief inhuur). Daarvan stroomden 490 in een technische functie in. Steeds vaker komen medewerkers binnen als zij-instromer, statushouder of van buiten Nederland. Ook sectorinitiatieven, zoals de Taskforce Elektra Techniek, dragen bij aan het aantrekken van nieuwe collega's. Taskforce Elektra Techniek is opgericht om gezamenlijk op te trekken met andere netbeheerders, aannemers, opleiders en branchepartijen met betrekking tot het thema arbeidscapaciteit.

Extra technici met sectoraal Opschalingsplan

Netbeheerders, aannemers en de overheid willen samen zorgen voor 5.000 extra technici in 2030 ten opzichte van het huidige aantal. Dit gebeurt via het eind 2025 gelanceerde Opschalingsplan 2030, dat daarvoor een subsidie krijgt uit het Klimaatfonds. Om aan de vraag van alle klanten te voldoen, zijn veel extra mensen nodig voor de uitvoering van het werk. Het belangrijkste knelpunt daarbij is de beperkte scholings- en begeleidingscapaciteit. Dit opschalingsplan is een belangrijke stap in een structurele en landelijke aanpak voor het terugdringen van het tekort aan technici en scholingscapaciteit. Waar de partijen tot nu toe vooral zelf hun werving vormgaven, wordt nu gezamenlijk fors geïnvesteerd in regionale samenwerkingsverbanden, onder de naam Infra Talenten. Een bijzonder onderdeel is het programma Energy Skills, speciaal voor statushouders. Met een op maat gemaakt voortraject wil de sector 1.000 statushouders begeleiden naar werk in de techniek.

Instroom

De enorme instroom van nieuwe medewerkers brengt uitdagingen met zich mee op het gebied van absorptie, kennisborging en adoptie van veranderingen. Ons absorptievermogen gaat over hoe we collega's snel productief krijgen. Dat begint al voor de eerste werkdag en heeft alles te maken met de introductie in het organisatieonderdeel én in het dagelijks werk. Hiervoor hebben we in 2025 het onboardingsprogramma Join the Grid verder verbeterd en de onboardingsdag voor nieuwe collega's geoptimaliseerd. Eind 2025 won Alliander twee prijzen bij de Learning Technology Awards in Londen voor dit onboardingsplatform. Verder bieden we nieuwe medewerkers vanaf de start van het werk ontwikkelmogelijkheden via het platform Mijn Ontwikkeling. Die richten zich op de thema's techniek, veiligheid, leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en digitalisering.

Stakeholder aan het woord

'Een baan helpt mij mijn dromen waar te maken'

Werken is altijd belangrijk geweest voor Suzanne Jacobs, medewerker facturatie en incasso. Toch kwam ze in 2012 door persoonlijke omstandigheden in de Wajong terecht. "Dat was een ingrijpend moment, want ik wilde graag meedoen in de maatschappij en mijn eigen geld verdienen. Na een aantal jaar besloot ik dat ik weer aan het werk wilde. Via een talentenexpeditie ontdekte ik dat financiële administratie goed bij mij past. Ik volgde een opleiding en met ondersteuning van een jobcoach ging ik weer solliciteren. Zo kwam ik bij Alliander terecht in een participatiebaan als medewerker facturatie en incasso."

Dat solliciteren vond ze spannend. "Maar ik voelde me wel meteen serieus genomen. Bij Alliander krijg ik goede begeleiding en is er ruimte om mijn werk en werktijden af te stemmen op wat ik nodig heb. Ik werk deels thuis, leer steeds meer en heb verschillende taken. Sinds augustus 2024 heb ik zelfs een vast contract en heb ik geen uitkering meer nodig. Dat heb ik mooi zelf gepresteerd!"

Haar baan geeft haar energie, zelfstandigheid en vertrouwen. "Ik draag echt bij en ga met plezier naar mijn werk. Werken helpt mij om vooruit te kijken en mijn dromen waar te maken."



Vakkundigheid centraal

Om oplossingen te vinden voor de energievraagstukken van vandaag en morgen investeren we in onze mensen. Enerzijds doen we dat via een goede beloning en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Anderzijds bieden we opleidingsmogelijkheden waarmee medewerkers het beste uit zichzelf en daarmee uit ons bedrijf halen.

Alliander Technical Development

Voor onze technische collega's hebben we Alliander Technical Development. Deze bedrijfsschool met vier locaties in ons werkgebied is verantwoordelijk voor de uitvoering van technische opleidingen binnen Alliander. De school ontwikkelt Allianderbrede technische competenties, verzorgt opleidingen voor gas en elektra en biedt trainingen op het gebied van veiligheid. In 2025 is de instroom van deelnemers in de diverse intensieve en langlopende opleidingstrajecten gegroeid naar 353 (2024: 250).

Mijn Ontwikkeling

Voor alle medewerkers hebben we het platform Mijn Ontwikkeling geïmplementeerd. Hiermee hebben medewerkers de vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf regie te nemen over hun leer- en ontwikkelpad. In een online platform kiezen zij uit een breed aanbod aan opleidingen en trainingen, gericht op het verdiepen van vakkennis, het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden of het werken aan persoonlijke groei. Dit zonder administratieve rompslomp of wachten op accordering.

Een aantrekkelijke werkgever

Voor de energietransitie is het essentieel dat de sector aantrekkelijk is en blijft voor werknemers. Vanuit deze visie hebben werkgevers en vakbonden de CAO Netwerkbedrijven afgesloten, die loopt tot 1 januari 2027.

[Meer over dit thema in de duurzaamheidsverklaring](#)

Medewerkerstevredenheid

Met de Centrale Medewerkersbarometer meten we hoe tevreden de collega's zijn over werk bij Alliander. De betrokkenheid en bevlogenheid van collega's bij Alliander blijft hoog: 84% is bevlogen en 94% tevreden over het werk. Collega's raden Alliander bij anderen aan als werkgever en het verloop van collega's is laag. Wel vragen waardering, duurzame inzetbaarheid en goed georganiseerde werkprocessen extra aandacht. Groei van de organisatie, heldere doelen, wendbaarheid en kostenbewust werken blijven belangrijke verbeterpunten.

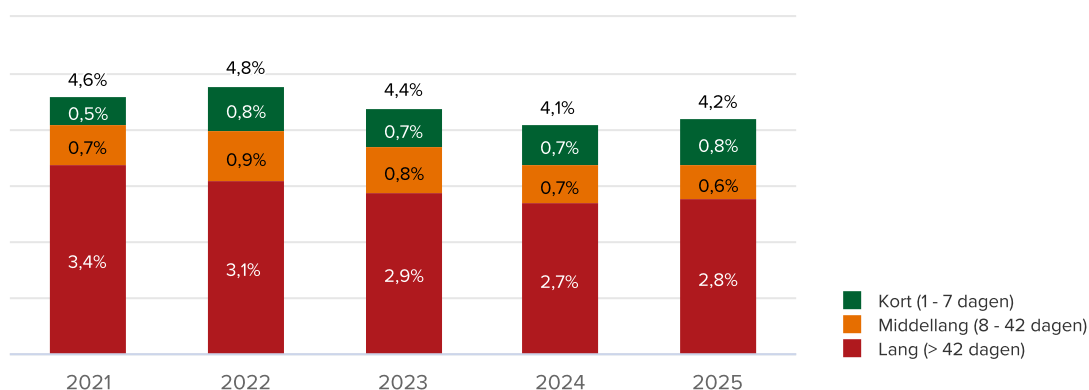
Alliander Foundation

Om verder aantrekkelijk te blijven als werkgever stimuleert de Stichting Alliander Foundation medewerkers van Alliander om vrijwilligerswerk te doen, en biedt daarbij ondersteuning. In totaal is er in 2025 € 313.000 besteed aan ruim 150 projecten en activiteiten van de Alliander Foundation.

Vitaliteit en verzuim

In 2025 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,2% (2024: 4,1%, doel 2025: maximaal 4,3%). Alliander ondersteunt medewerkers in het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor hun welzijn. Dit doen we onder andere via het Duurzaam Inzetbaarheidsbudget, dat zij naar eigen inzicht inzetten om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen, bijvoorbeeld door inzet op vitaliteit, ontwikkeling en werkplezier. Zo kunnen medewerkers gebruikmaken van het Alliander Fit-programma, worden er diverse activiteiten georganiseerd zoals hardlopen of wielrennen, is er de mogelijkheid om gebruik te maken van psychologische hulp en is er aandacht voor verslavingsproblematiek.

Verzuimontwikkeling



Anonieme zorg bij verslaving

Sinds 2025 kan iedere medewerker anoniem en laagdrempelig hulp of advies krijgen bij verslavings- of afhankelijkheidsproblemen via Anoniemezorg.nl. De adviseurs van Anoniemezorg.nl zijn allemaal ervaringsdeskundig. Ze hebben zelf afhankelijkheids- of verslavingsproblemen gehad en deze overwonnen. Hiermee zorgen we als werkgever dat de drempel voor hulp laag is en voorkomen we erger.

Terugblik van de Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad van Alliander ging in 2025 een nieuwe zittingsperiode van drie jaar in. We zijn als OR een representatieve afspiegeling van de organisatie kijkend naar leeftijd, herkomst, functie en geslacht. Toen wij begin 2025 van start gingen, hebben we onszelf gevraagd: “Waar kunnen wij het verschil maken”? Het antwoord heeft geleid tot vier strategische focusgebieden.

Verbeteren van veiligheid – fysiek, sociaal én digitaal

Veiligheid is de basis. Voor ons betekent dit aandacht voor fysieke veiligheid op de werkvloer, maar ook sociale veiligheid binnen teams en digitale veiligheid in een wereld waarin cyberdreigingen toenemen. De OR ziet het als haar verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een werkomgeving waarin iedereen veilig thuiskomt, iedere dag opnieuw. Ook in 2025 hebben zich helaas (bijna-)ongevallen voorgedaan en zijn er meerdere incidenten gemeld bij de OR. Daarover zijn wij onder meer via de commissie Veiligheid, Milieu en Kwaliteit in gesprek gegaan met onze bestuurders.

Klantwaarde en kostenbewustzijn – slimme keuzes voor maatschappelijke impact

De OR ziet klantwaarde en kostenbewustzijn als twee kanten van dezelfde medaille. De maatschappelijke opgave van Alliander vraagt om een cultuur waarin medewerkers klantgericht werken, maar ook slimme, efficiënte keuzes maken. Uit interne signalen en klantonderzoek blijkt echter dat klantgerichtheid nog onvoldoende verankerd is. Door klantwaarde en kostenefficiëntie als focuspunt te kiezen wil de OR bewustwording creëren, cultuurverandering stimuleren en kostenbewust handelen bevorderen, passend bij de uitdagingen van de energietransitie en de stijgende maatschappelijke kosten.

Grip op groei – realistische plannen met oog voor mensen en processen

Alliander is de afgelopen jaren exponentieel gegroeid. De grote groei plus de interne doorstroom zorgt ervoor dat op dit moment veel medewerkers korter dan twee jaar in hun functie zitten. Deze groei vraagt veel van het absorptievermogen van onze medewerkers. Wij kijken wat de impact van de groeiende organisatie is op medewerkers, huisvesting en ondersteunende processen. Met advies en dialoog draagt de OR bij aan een toekomstbestendige organisatie waarin groei niet ten koste gaat van werkplezier en samenwerking.

Toepassen van digitale technologie – slimmer werken met digitale vaardigheden

Nieuwe systemen, datagedreven processen en automatisering bieden kansen om ons werk slimmer en efficiënter te organiseren, maar brengen ook uitdagingen met zich mee. De OR ziet het als haar taak om te zorgen dat deze transitie technisch en menselijk goed verloopt door grip te krijgen op digitale ontwikkelingen, privacy en datagebruik te bewaken, en ervoor te zorgen dat medewerkers de juiste ondersteuning krijgen bij adoptie van nieuwe technologie. Zo stimuleren we digitale geletterdheid en voorkomen we dat collega's achterblijven in een steeds meer gedigitaliseerde werkomgeving.

De komende jaren blijven wij ons inzetten voor een veilige, klant- en kostenbewuste organisatie. Wij blijven kritisch, constructief en betrokken – in het belang van alle medewerkers én van Alliander. Daarbij blijven we constructief samenwerken met het Executive Committee, waarbij vertrouwen in elkaar en respect voor elkaar belangrijke kernwaarden zijn.

Namens de OR Alliander

Stephan van Aagten (voorzitter)



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 onze prestaties waarmaken.

Waarom dit onderwerp belangrijk is

Een gezonde financiële basis stelt ons in staat om verantwoordelijkheid te nemen. Daarmee kunnen we blijven investeren, wendbaar inspelen op veranderingen en onze maatschappelijke opgave verantwoord en toekomstgericht uitvoeren.

Onze prestaties

Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement

KPI	Doelstelling 2025	Resultaat 2025	Doelstelling 2026
Kredietbeoordeling	Handhaven solide A rating	Solide A rating: S&P A, Moody's A1, Scope A+	Handhaven solide A rating
FFO/nettoschuld	Minimaal 11%	15%	Minimaal 11%
Solvabiliteit	Minimaal 30%	49,3%	Minimaal 30%

Zie voor een uitgebreide versie van onze prestaties het hoofdstuk [Doelstellingen en prestaties](#).

Financiële ontwikkelingen

De investeringen bereikten in 2025 een recordhoogte van € 2,1 miljard ten opzichte van € 1,8 miljard in 2024. De afgelopen jaren zijn onze investeringen gestegen om met onze infrastructuur de energietransitie mogelijk te maken. De verwachting is dat de investeringen de komende jaren verder zullen toenemen.

Dat we een dergelijke omvang van de investeringen kunnen realiseren, is in belangrijke mate te danken aan onze financiële positie en hierbij in het bijzonder de ruimte om financiering te kunnen blijven aantrekken. In 2025 zijn twee groenfinancieringen afgesloten voor een totaalbedrag van bijna € 1 miljard. Daarnaast is, zoals vorig jaar aangekondigd, een eeuwigdurende achtergestelde obligatielening afgelost met kort daarop eenzelfde uitgegeven nieuwe lening voor hetzelfde bedrag (nominaal € 500 miljoen). Daarnaast hebben we de mogelijkheid om op basis van voorwaarden de converteerbare aandeelhouderslening van € 600 miljoen om te zetten in aandelen, hetgeen onze financieringscapaciteit zal verhogen. Dit is nodig in verband met de verwachte omvang van onze investeringen in de nabije toekomst.

Per 2 januari 2025 is onze resterende cross border lease beëindigd en zijn als gevolg hiervan onze HS-netten overgedragen aan TenneT en transformatoren aan Kenter. Dit heeft een netto boekwinst opgeleverd van € 70 miljoen. Mede hierdoor bedraagt het nettoresultaat over 2025 € 289 miljoen ten opzichte van € 976 miljoen in 2024, waarin de boekwinst op de verkoop van Kenter is meegenomen. Zonder dergelijke incidentele baten is de stijging van het nettoresultaat in 2025 € 22 miljoen ten opzichte van 2024.

Ondanks de netto winst in 2025 is als gevolg van onze investeringen onze nettoschuldpositie met bijna € 0,9 miljard toegenomen en bedraagt ultimo 2025 € 4,9 miljard. Zolang onze investeringen blijven toenemen en met inachtneming van de huidige reguleringssystematiek, waarbij compensatie over gemiddeld 40 jaar in de tarieven plaatsvindt, zal jaarlijks sprake zijn van aanzienlijke financieringstekorten. Het versterken van het eigen vermogen van de netwerkbedrijven is dan ook een cruciale randvoorwaarde om de noodzakelijke investeringen te kunnen blijven doen en om te voorkomen dat investeringen in het gas- en elektriciteitsnet verder onder druk komen te staan.

Vanaf 2027 zal de reguleringssystematiek worden aangepast van maatstafregulering naar een vorm van individuele cost-plus regulering. Dit betekent onder andere het bevorderen van de grote investeringsopgave bij elektriciteit én het inspelen op het afnemend gasverbruik.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt het financieel beleid van Alliander kort toegelicht. Daarna komen de financiële resultaten aan de orde, net als de positie van Alliander ten aanzien van onder andere kasstromen en financiering. Deze onderdelen worden gevolgd door fiscaliteit en de belangrijkste regulatorische ontwikkelingen. Tenslotte geven we een vooruitblik op de verwachte resultaten van 2026.

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.

Het financieel beleid van Alliander richt zich op een balans tussen bescherming van obligatiehouders en andere verschaffers van vreemd vermogen en een adequaat aandeelhoudersrendement, met behoud van de flexibiliteit om de onderneming te laten groeien en te kunnen investeren. Algemene uitgangspunten van het financieel beleid zijn het zorgdragen voor een evenwichtig aflossingsschema, het beschikken over gecommitteerde kredietfaciliteiten en het aanhouden van voldoende liquide middelen. Met het opereren binnen het financiële kader en de algemene uitgangspunten wordt minimaal een solide A rating profiel nagestreefd.

Het financieel kader waarbinnen Alliander opereert is gebaseerd op:

- FFO/nettoschuld: minimum 11%.
- Voldoen aan de regulatorische vereisten voor netbeheerders.

De ratio FFO/nettoschuld bedraagt ultimo 2025 15,0% (ultimo 2024: 17,9%). De daling is met name het gevolg van een toename van de nettoschuld met bijna € 1 miljard. De solvabiliteit ultimo 2025 bedraagt 49,3% ten opzichte van 48,1% ultimo 2024. In 2025 is een nieuwe achtergestelde eeuwigdurende obligatielening van nominaal € 500 miljoen aangetrokken.

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%. De dividenduitkering is gemaximeerd op € 100 miljoen per jaar. Vanaf boekjaar 2026 wordt het bedrag van de gemaximeerde absolute dividenduitkering jaarlijks geïndexeerd op basis van de werkelijke Consumentenprijsindex (CPI), zoals gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Na drie jaar wordt het dividendbeleid geëvalueerd, waarbij gekeken wordt naar de impact van een eventueel nieuw methodebesluit op de verwachte financiële resultaten van Alliander en meer specifiek op de verwachte dividenduitkering en de impact op de FFO/nettoschuld ratio. Over de uitkomsten van die evaluatie, die door de vennootschap wordt geïnitieerd, treden Alliander en de aandeelhouders – ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid – in overleg en dit kan t.z.t. eventueel aanleiding vormen voor aanpassing van het dividendbeleid (d.w.z. aanscherping of verruiming).

Financieel raamwerk met de Nederlandse Staat

Alliander heeft met de Nederlandse Staat afspraken gemaakt over eventuele kapitaalsupport. Volgens dit afsprakenkader is toetreding van de Staat als nieuwe aandeelhouder mogelijk onder bepaalde voorwaarden. Hiermee wordt op lange termijn een minimale credit rating van A- (minus) geborgd.

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 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.

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 maakt gebruik van de mogelijkheid om zowel obligaties als ECP uit te geven, waarvan de opbrengst uitsluitend gebruikt wordt voor de financiering van activa die nader gedefinieerd zijn in het Green Finance Framework. Dit betreft dan groene financiering. Ultimo 2025 waren uitsluitend groene obligaties uitgegeven.

Onze inspanningen op het gebied van duurzaamheid worden gewaardeerd met duurzaamheidsklasse B van ratingbureau ISS ESG, een Medium Risk classificatie van Sustainalytics, AA ESG rating van MSCI en een leading versus peers ESG score bij Bloomberg. In januari 2026 is de score gewijzigd in 'above median versus peers'. Ook met deze aanpassing rating behoort Alliander volgens deze ratingbureaus qua duurzame prestaties tot de beter presterende bedrijven in de sector. Dit maakt het mogelijk om goed in te spelen op de vraag naar groen schuld papier en daarmee scherpe financieringscondities te realiseren.

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 voorzien alle stakeholders goed en tijdig van relevante informatie over financiën, strategie, risico's, duurzaamheid en andere onderwerpen. Dat doen we onder meer via verslagen, berichtgeving en bijeenkomsten.

Aandeelhouders

Alle aandelen van Alliander zijn direct in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Een volledig overzicht van alle aandeelhouders staat op www.alliander.com. Het merendeel van de aandeelhouders is houder van de door Alliander in 2021 uitgegeven converteerbare achtergestelde obligatielening van nominaal € 600 miljoen. 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 de vreemd vermogen financiering van Alliander in de vorm van obligatieleningen en ECP. Dit zijn internationale professionele partijen, grotendeels afkomstig uit Europa. Huidige en potentiële obligatiebeleggers worden op de hoogte gehouden 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 wordt om het jaar een Non-Deal Roadshow gehouden. De laatste vond plaats in oktober 2025.

Banken

Alliander beschikt over een door zeven banken gecommitteerde back-up kredietfaciliteit van € 900 miljoen met een looptijd tot december 2028. De vergoeding die voor deze faciliteit wordt betaald is mede afhankelijk van de prestaties van Alliander op een aantal duurzaamheids-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.

Naast deze gesyndiceerde kredietfaciliteit met een groep van banken beschikt Alliander over een vijftal bilaterale kredietfaciliteiten met individuele banken. Deze faciliteiten kunnen worden gebruikt als back-up voor het geval er geen toegang tot de markt voor ECP-uitgifte mogelijk is. In 2025 zijn deze gecommitteerde back up kredietfaciliteiten verhoogd van € 1 miljard naar € 1,5 miljard om aan de liquiditeitsdekkingseisen van de kredietbeoordelaars te blijven voldoen. De looptijd is tot eind 2026, met de mogelijkheid deze met één jaar te verlengen tot eind 2027. Onder de faciliteiten is gedurende 2025 niet getrokken.

Kredietbeoordelaars

Alliander heeft credit ratings van S&P, Moody's en Scope. 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. Op 5 maart 2025 heeft S&P de credit rating van Alliander met een trede verlaagd naar A met stable outlook. Op 10 maart 2025 heeft Moody's de credit rating van Alliander met een trede verlaagd naar A1 met stable outlook. Op 19 december 2025 heeft Alliander een credit rating van Scope verkregen: A+ met stable outlook. Ook heeft Scope eenzelfde credit rating toegekend aan Liander. Hiermee voldoet Liander aan de per 1 januari 2026 ingegane bepaling uit de Energiewet die de grote netbeheerders verplicht een eigen credit rating aan te houden. Ultimo 2025 zijn de credit ratings van Alliander als volgt:

	Long term	Short term
Standard & Poor's	A (stable outlook)	A-1
Moody's	A1 (stable outlook)	P-1
Scope	A+ (stable outlook)	S-1

In het afgelopen jaar heeft Alliander diverse malen contact gehad met de kredietbeoordelaars. Hierbij is onder meer gesproken over de wijzigingen in de komende reguleringsperiode, het geactualiseerde financieel beleid en de sectorontwikkelingen. De hierbij verstrekte recente financiële prestaties en prognoses van Alliander zijn door S&P, Moody's en Scope meegenomen in de beoordeling van de kredietwaardigheid van Alliander.

Financiële resultaten

Het nettoresultaat in 2025 bedraagt € 289 miljoen en is daarmee € 687 miljoen lager dan in 2024 (€ 976 miljoen). In 2024 was een positief boekresultaat gerealiseerd op de verkoop van dochteronderneming Kenter van € 757 miljoen in 2024. Naast de verkoop van Kenter zien we dat het kostenniveau toeneemt, waarbij kostenstijgingen (gedeeltelijk) in de gereguleerde tarieven worden vergoed en daarmee leiden tot hogere opbrengsten.

De inkomsten van Alliander bestaan voor 95% uit gereguleerde inkomsten van netbeheerder Liander en voor 5% uit overige inkomsten. Dit betreft met name werkzaamheden t.b.v. TenneT projecten en verhuur warmtenetten. Netbeheerder Liander publiceert zelfstandig een jaarbericht over zijn prestaties in 2025. Dit jaarbericht zal in het tweede kwartaal van 2026 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 2025 is voor € 2,1 miljard aan investeringen gedaan, met name ten behoeve van de vervanging en uitbreiding van onze netten. De investeringen bedragen 44% van onze uitgaven. De uitgaven voor operationele kosten, zoals inkoop netverlies, transportcapaciteit van TenneT en personeelskosten zijn 51% 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 2025 bedragen 4% van onze totale uitgaven. De betaling inzake vennootschapsbelasting aan de fiscus in 2025 is 1% van onze totale uitgaven.

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 2025 is ons nettoresultaat voor € 70 miljoen positief beïnvloed door de bijzondere posten. In 2024 was dit € 779 miljoen positief. Dit betekent dat het nettoresultaat over 2025, geschoond voor deze bijzondere posten, € 22 miljoen hoger is dan voorgaand jaar. 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	Gerapporteerd		Bijzondere posten en fair value mutaties		Exclusief bijzondere posten en fair value mutaties	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Netto-omzet	3.273	3.043	-	-	3.273	3.043
Overige baten	124	838	84	787	40	51
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-2.775	-2.587	-	-	-2.775	-2.587
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-596	-565	-	-	-596	-565
Geactiveerde eigen productie	447	380	-	-	447	380
Bedrijfsresultaat	473	1.109	84	787	389	322
Financiële baten/(lasten)	-99	-65	-	-	-99	-65
Resultaat deelnemingen en joint ventures	2	4	-	-	2	4
Resultaat voor belastingen	376	1.048	84	787	292	261
Belastingen	-86	-72	-14	-8	-72	-64
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	290	976	70	779	220	197
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Aandeel van derden in resultaat	-1	-	-	-	-1	-
Resultaat na belastingen	289	976	70	779	219	197

Overige baten

In april 2025 hebben wij het hoogspanningsnet Randmeren verkocht aan TenneT TSO B.V. Dit leidt tot een boekresultaat van € 30 miljoen. Daarnaast hebben wij in juni 2025, als onderdeel van de verkoop van Kenter in 2024, de vrije domein transformatoren overgedragen. Dit leidt tot een eenmalig boekresultaat van € 54 miljoen.

De incidentele baten in 2024 bestond uit het verkoopresultaat van € 757 miljoen naar aanleiding van de verkoop van dochteronderneming Kenter B.V. in januari 2024 en uit de ontvangen vergoeding van de ACM van € 30 miljoen voor de verwijderingen van gasaansluitingen in het verleden.

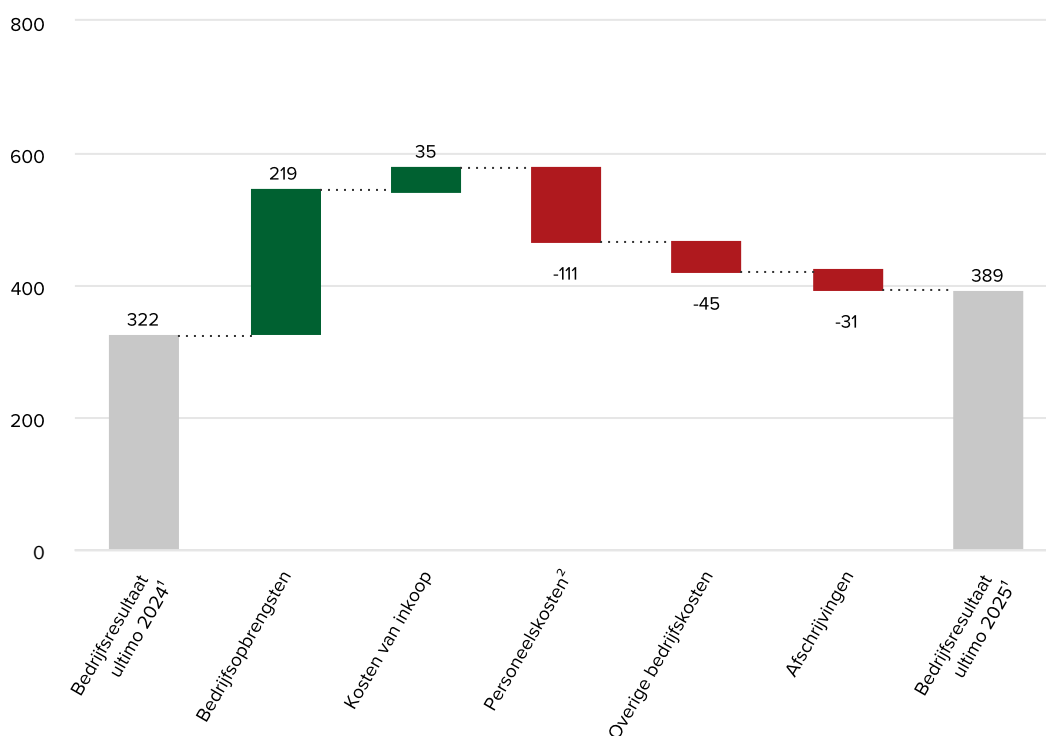
Belastingen

De bate van € 14 miljoen in 2025 en de bate van € 8 miljoen in 2024 zijn het gevolg van de impact van voornoemde bijzondere items op de vennootschapsbelasting. Als gevolg van de deelnemingsvrijstelling is het verkoopresultaat van het hoogspanningsnet Randmeren in 2025 en de verkoop van de aandelen van Kenter in 2024 vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

Toelichting winst-en-verliesrekening

In onderstaande grafiek is de ontwikkeling van ons bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten te zien.

Ontwikkeling bedrijfsresultaat (€ miljoen)



¹ Exclusief bijzondere posten.

² Inclusief geactiveerde productie.

De opvallendste ontwikkelingen in onze resultaten zijn als volgt:

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten zijn gestegen van € 3.094 miljoen in 2024 naar € 3.313 miljoen in 2025. Deze stijging van € 219 miljoen wordt voornamelijk gedreven door de verhoging van onze gereguleerde tarieven voor Elektriciteit.

- De omzet Elektriciteit is € 168 miljoen hoger dan in 2024 welke voornamelijk wordt gedreven door hogere tarieven als gevolg van stijgende kosten en een nacalculatie van de Wacc. De gemiddelde tariefstijging in 2025 bedraagt 9% ten opzichte van 2024. Daarnaast is sprake van een groter aantal aansluitingen en hogere getransporteerde volumes wat leidt tot hogere opbrengsten. Daartegenover staat het wegvallen van de omzet in ons CBL-gebied vanwege de verkoop van ons hoogspanningsnet aan TenneT.
- De omzet Gas is € 23 miljoen lager dan voorgaand jaar, welke veroorzaakt wordt door én een daling van de tarieven met gemiddeld 4% én lagere aantallen aansluitingen doordat klanten van het gas af gaan.
- In vergelijking tot voorgaand jaar is de omzet Meetdienst € 67 miljoen hoger doordat de tarieven zijn gestegen.
- De overige omzet en overige bedrijfsopbrengsten zijn per saldo € 7 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar, wat met name gedreven wordt door de groei van onze activiteiten ten behoeve van TenneT.

Kosten van inkoop

De lagere kosten van inkoop worden in belangrijke mate veroorzaakt door de lagere kosten van netverliezen in 2025. Deze zijn € 45 miljoen lager in vergelijking tot 2024 en bedragen € 198 miljoen. De oorzaak van deze lagere kosten betreft voornamelijk een prijseffect doordat de energieprijzen voor elektriciteit waartegen wij het netverlies inkopen op de markt, weer zijn gedaald ten opzichte van afgelopen drie jaar. Voor de inkoop van gas zijn de kosten gelijk gebleven.

De kosten voor transportcapaciteit zijn in 2025 nagenoeg gelijk gebleven in vergelijking tot 2024 en bedragen € 837 miljoen. Deze kosten bestaan voornamelijk uit de door TenneT doorbelaste kosten inzake transportcapaciteit. Er is sprake van een verhoging van de tarieven door TenneT welke wordt gemitigeerd als gevolg van lagere pieken in de getransporteerde volumes.

Personeelskosten

Het totaal van de interne en externe personeelskosten (inclusief geactiveerde productie) is € 111 miljoen hoger ten opzichte van 2024 en bedraagt ruim € 700 miljoen. De eigen personeelsformatie is in 2025 met gemiddeld 1.000 fte gestegen, waarbij ook de kosten per fte zijn toegenomen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging van de gemiddelde kosten is onder meer een gevolg van de CAO-verhoging (5%). Hierdoor zijn de kosten voor eigen personeel € 163 miljoen hoger dan in 2024. Gemiddeld is er 40 fte meer ingehuurd dan in 2024, welke benodigd zijn om onder andere het werkpakket te kunnen realiseren maar ook voor specifieke kennis voor lopende projecten. Hierdoor zijn de kosten voor de inhuur van personeel € 15 miljoen hoger dan in 2024. De grotere formatie en de hogere gemiddelde kosten per fte leiden eveneens tot een hogere geactiveerde productie: deze bedraagt € 447 miljoen en is daarmee € 67 miljoen hoger dan voorgaand jaar.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn gestegen van € 304 miljoen in 2024 naar € 349 miljoen in 2025. Deze stijging van € 45 miljoen bevat onder meer de kosten van een meerjarig project ten behoeve van het toekomstbestendig maken van onze informatiesystemen. Daarnaast is sprake van hogere kosten als gevolg van de groei van de organisatie (onderhoudskosten, ICT-kosten en facilitaire kosten).

Afschrijvingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 596 miljoen en zijn hiermee € 31 miljoen hoger in vergelijking tot voorgaand jaar (2024: € 565 miljoen) als gevolg van het hogere investeringsniveau.

Financiële baten en lasten

In 2025 komen de financiële baten en lasten per saldo uit op een last van € 99 miljoen (2024: € 65 miljoen). Deze stijging komt met name door het aantrekken van nieuwe leningen.

Resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen

In 2025 komt het resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen per saldo uit op een bate van € 2 miljoen ten opzichte van een bate van € 4 miljoen in 2024.

Belastingen

De effectieve belastingdruk bedraagt in 2025 23,1% (2024: 6,9%). De effectieve druk is in beide jaren lager dan de het nominale belastingtarief van 25,8%. In 2025 komt dit door de deelnemingsvrijstelling op de verkoop van het hoogspanningsnet aan TenneT TSO. In 2024 werd dit veroorzaakt door de deelnemingsvrijstelling op het verkoopresultaat van Kenter.

Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2025 opgenomen.

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2025	31 december 2024
Activa		
Vaste activa	13.134	11.719
Vlottende activa	1.029	1.229
Activa aangehouden voor verkoop	-	8
Totaal activa	14.163	12.956
Eigen vermogen en verplichtingen		
Totaal eigen vermogen	6.203	6.038
Langlopende verplichtingen	6.831	6.092
Kortlopende verplichtingen	1.129	816
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	10
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	14.163	12.956

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2025 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2024. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

- De vaste activa zijn met bijna € 1,4 miljard toegenomen. Deze toename wordt verklaard door onze investeringen in materiële vaste activa van bijna € 2,1 miljard. Samen met de afschrijvingen, desinvesteringen en de herrubricering van software welke geen integraal onderdeel uitmaakt van de hardware naar de immateriële vaste activa, leidt dit tot een toename van de materiële vaste activa met € 1,4 miljard. De voornoemde herrubricering van software leidt tot een stijging van de immateriële vaste activa met € 65 miljoen.
- De vlottende activa zijn € 200 miljoen lager, met name als gevolg van de afname van de liquide middelen met € 189 miljoen. Eind 2024 was sprake van een hoge kaspositie als gevolg van de ontvangen gelden uit de verkoop van Kenter tezamen met de aangetrokken financiering in het laatste kwartaal van 2024. Gedurende 2025 zijn de vrije kasstroom, het dividend en de couponrente op de converteerbare obligatielening deels gefinancierd met aangetrokken leningen en deels via beschikbare liquiditeiten.
- De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop zien eind 2024 toe op Warmtenetwerk Hengelo welke is verkocht in 2025.
- Het eigen vermogen is met € 165 miljoen toegenomen. Enerzijds is sprake van een toename van het vermogen als gevolg van het resultaat boekjaar 2025 van € 289 miljoen en door de uitgegeven converteerbare obligatielening, welke onder IFRS geldt als eigen vermogensinstrument (€ 496 miljoen). Anderzijds is sprake van een uitgekeerd dividend van € 96 miljoen, de uitgekeerde couponrente voor hybridhouders van € 23 miljoen en de aflossing op de converteerbare obligatielening, welke in 2018 was aangetrokken, ter hoogte van € 500 miljoen. Voor een overzicht van de mutaties zie [noot 12](#) van de jaarrekening.

- De stijging van de langlopende verplichtingen met € 739 miljoen betreft voornamelijk de aangetrokken EMTN-lening van € 992 miljoen. Daar tegenover staat een aflossingsverplichting voor 2026 van € 300 miljoen, welke onder de kortlopende schulden is gepresenteerd. Deze aflossingsverplichting zorgt dan ook voor een toename van de kortlopende financiële verplichtingen.

Kasstroom

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2025.

€ miljoen	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	832	829
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.850	-679
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	829	102
Totaal kasstroom	-189	252

Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2025 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 832 miljoen (2024: € 829 miljoen). De stijging van € 3 miljoen ten opzichte van 2024 wordt onder meer veroorzaakt door een teruggave van de vennootschapsbelasting over oudere jaren. Daar tegenover staat een verslechtering van het werkkapitaal doordat in 2024 een vooruitbetaling is ontvangen met betrekking tot de verkoop van transformatoren aan Kenter, welke in 2025 gerealiseerd is.

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2025 bijna € 1,9 miljard ten opzichte van € 679 miljoen in 2024. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de inkomende kasstroom die in 2024 is ontvangen naar aanleiding van de verkoop van Kenter (€ 919 miljoen). Daarnaast zorgt de stijging van de investeringen met € 342 miljoen voor een grotere uitstroom. In 2025 is sprake van een incidentele instroom vanuit de verkoop van ons Hoogspanningsnet aan TenneT TSO B.V. en de overdracht van de transformatoren aan Kenter van in totaal € 136 miljoen.

De investeringen zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 342 miljoen gestegen. De stijging wordt voor een groot deel veroorzaakt door de toegenomen investeringen in de elektriciteitsnetten (€ 250 miljoen). Dit betreft zowel vervanging als uitbreiding van het netwerk. Niet alleen worden nieuwe en zwaardere kabels uitgerold, ook zijn nieuwe elektriciteitsverdeelstations gebouwd en bestaande stations uitgebreid. De investeringen in de gasnetten zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 39 miljoen en de overige investeringen zijn met € 54 miljoen gestegen als gevolg van een toegenomen digitaliseringsportfolio.

Investeringen in en onderhoudskosten van het net

De totale uitgaven in 2025 voor investeringen in en onderhoudskosten van het net bedragen € 2.566 miljoen en zijn hiermee met € 414 miljoen gestegen ten opzichte van de uitgaven in 2024 (€ 2.152 miljoen). De stijging wordt veroorzaakt door met name de hogere investeringen (€ 342 miljoen), daar waar de kosten voor onderhoud en storingen met € 72 miljoen zijn gestegen.

€ miljoen	2025	2024
Electriciteit gereguleerd	1.620	1.371
Gas gereguleerd	248	209
Meetinrichtingen	64	44
Gebouwen, ICT, software, etc.	183	149
Totaal investeringen	2.115	1.773
Storingen en onderhoud	451	379
Totaal onderhoudskosten en investeringen	2.566	2.152

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2025 bedraagt € 829 miljoen (2024: € 102 miljoen). De inkomende kasstroom in 2025 bestaat uit uitgegeven groene obligatieleningen van € 992 miljoen en een uitgegeven eeuwigdurende obligatielening van bijna € 500 miljoen. Daar tegenover staan de aflossing van de in 2018 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening en de betaling van dividend (€ 96 miljoen) en couponrente op de achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen (€ 31 miljoen).

In 2024 was sprake van de uitgifte van een groene obligatielening van € 750 miljoen en is, net als in 2025, een eeuwigdurende obligatielening (€ 500 miljoen) uitgegeven. Daar tegenover staan aflossingen van de EMTN-leningen (€ 400 miljoen) en de kortlopende ECP's (€ 500 miljoen). Ook is in 2024 dividend uitgekeerd van € 173 miljoen en een couponrente op de eeuwigdurende obligatielening van € 8 miljoen.

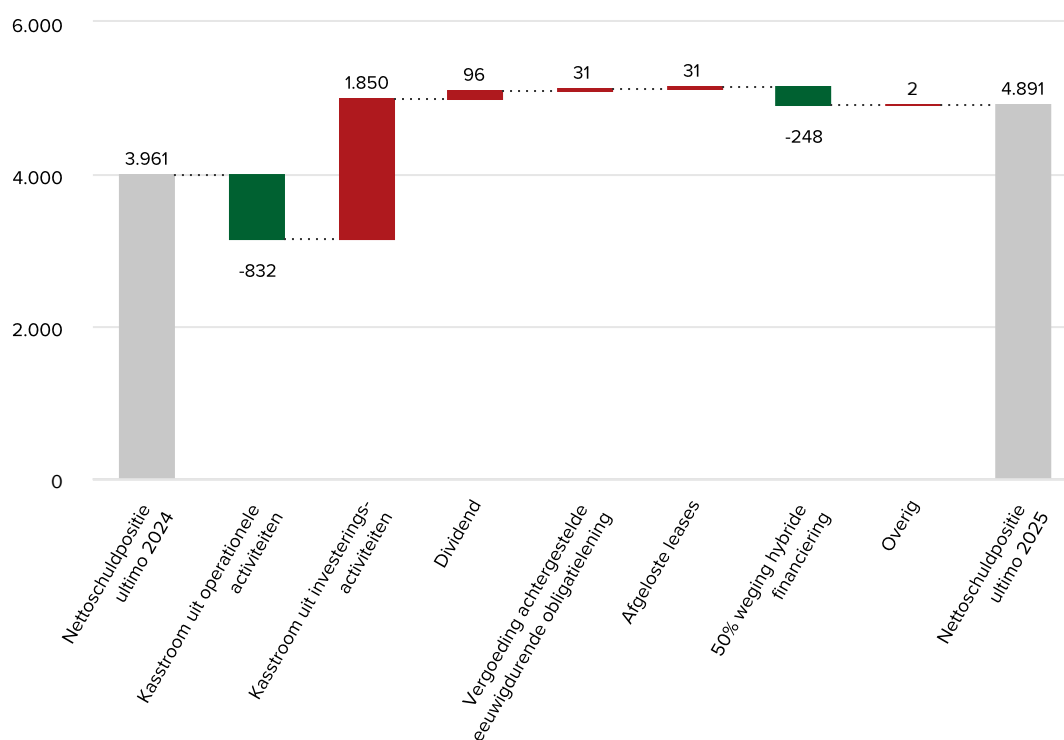
Vrije kasstroom

€ miljoen	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	832	829
Verkoop deelnemingen	136	919
Investerings in vaste activa	-2.115	-1.773
Betaalde (aflossing) waarborgsommen	-	47
Bijdrage investeringen van derden	136	128
Aflossing op verstrekte leningen	-	1
Verstrekte leningen	-7	-1
Vrije kasstroom	-1.018	150

De vrije kasstroom over het jaar 2025 is uitgekomen op ruim € 1,0 miljard negatief ten opzichte van een vrije kasstroom over 2024 van € 150 miljoen positief. Dit verschil wordt met name veroorzaakt door de ontvangen gelden uit de verkoop van Kenter in 2024 en de hogere investeringen.

Financiële positie

Ontwikkeling nettoschuldpositie (€ miljoen)



In 2025 is de nettoschuldpositie met € 930 miljoen gestegen en bedraagt ultimo 2025 € 4.891 miljoen (ultimo 2024: € 3.961 miljoen). De stijging is inclusief de in 2025 eenmalig ontvangen bedragen voor eerder genoemde verkopen van het HS-net en de transformatoren voor in totaal € 136 miljoen. Zonder deze verkopen zou de nettoschuld met bijna € 1,1 miljard zijn gestegen. Deze tendens is niet nieuw. De reguliere operationele kasstroom kan al jaren de toenemende investeringen niet meer opvangen.

De afgeloste leases zijn betaalde huurverplichtingen welke op basis van IFRS 16 als aflossing op de financiële leaseverplichting worden verantwoord. Deze aflossingen zijn gedaald ten opzichte van 2024, in verband met de afkoop van een tweetal erfpachtcontracten in 2024. De achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen die in 2024 en in 2025 zijn uitgegeven worden beiden onder IFRS als eigen vermogen geclassificeerd maar tellen op basis van ons financieel beleid voor 50% als vreemd vermogen.

Hieronder is de ontwikkeling van de nettoschuldpositie gedurende het jaar 2025 grafisch weergegeven.

Nettoschuldpositie

€ miljoen	31 december 2025	31 december 2024
Langlopende financiële verplichtingen	4.568	3.872
Kortlopende financiële verplichtingen	328	26
Verplichtingen uit hoofde van leases	105	115
Brutoschuldpositie	5.001	4.013
Liquide middelen	307	496
Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)	4.694	3.517
100% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening 2018	-	495
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening 2025 en 2024	496	248
50% van de converteerbare aandeelhouderslening	-299	-299
Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander	4.891	3.961

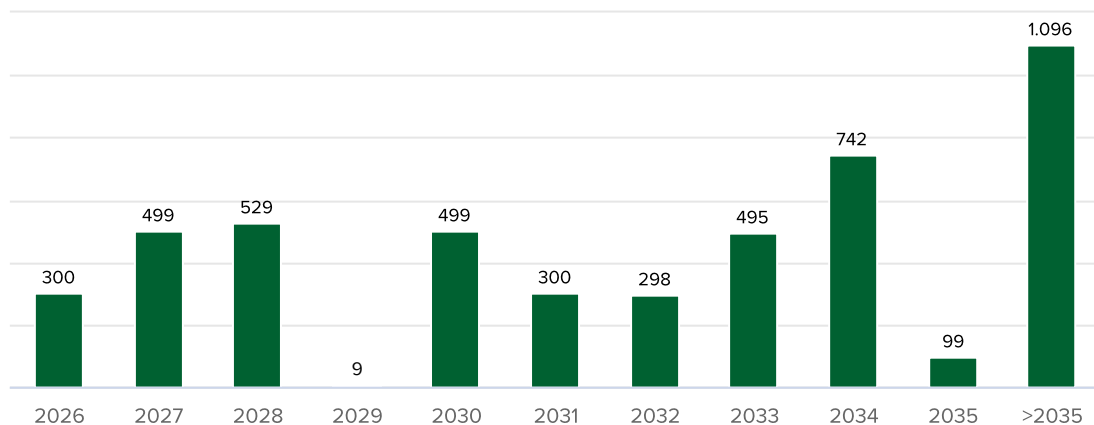
Alliander heeft het schulduitgifteprogramma (voorheen EMTN) in 2025 uitgebreid naar in totaal € 10 miljard. Per 31 december 2025 staat voor een boekwaarde van € 4.917 miljoen (nominaal: € 4.950 miljoen) aan obligaties uit.

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 2025 en 2024 is van dit programma geen gebruik gemaakt.

Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2025 is als volgt:

Aflossingsschema rentedragende leningen (€ miljoen)



De bedragen in 2027, 2028, 2030, 2032, 2033, 2034 en een deel van de betalingen in de periode na 2035 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandelhouders- en overige leningen.

Beschikbare financieringsruimte voor groene financiering

Alliander heeft sinds 2016 elf groene financieringen afgesloten, waaronder tien publiek geplaatste groene obligatieleningen. Met de opbrengsten van deze financieringen zijn diverse activa gefinancierd die nader gedefinieerd zijn in het [Green Finance Framework](#). Over deze activa en financieringen is verantwoording afgelegd in [aparte rapportages](#). 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.

Allocatietabel: aanwending van de opbrengsten uit groene financiering

€ miljoen	Nettoboekwaarde	Wegingsfactor	Gewogen bedrag
Elektriciteitsnetwerk	6.546	100%	6.546
Slimme meters	451	100%	451
Glasvezel netwerk	43	100%	43
Totaal energie-efficiëntie	494	100%	494
Duurzame gebouwen	57	100%	57
Totaal portefeuille groene activa			7.097

€ 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 onderhandse lening	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
Groene obligatielening	XS2635647154	13-06-2023	13-06-2028	500
Groene achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	XS2829852842	27-06-2024	Perp Nc8	500
Groene obligatielening	XS2913310095	07-10-2024	07-10-2034	750
Groene obligatielening	XS3065239702	06-05-2025	06-05-2033	500
Groene obligatielening	XS3065241195	06-05-2025	06-05-2037	500
Groene achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	XS3193906180	02-10-2025	Perp Nc10	500
Totaal groene financiering				4.950

De tabel geeft aan dat de netto gewogen boekwaarde van groene activa per 31 december 2025 € 7.097 miljoen bedraagt. Dit betekent een toename van € 1.068 miljoen ten opzichte van 31 december 2024 (€ 6.029 miljoen).

Ultimo 2025 is er voor € 2.147 miljoen aan groene financieringsruimte beschikbaar. De mutaties in 2025 in de totale groene financiering van € 1.500 miljoen hebben betrekking op de aangetrokken groene achtergestelde eeuwigdurende obligatielening van nominaal € 500 miljoen en twee nieuwe senior debt langlopende groene financieringen: een groene obligatielening van € 500 miljoen nominaal met een looptijd van 8 jaar en een groene obligatielening van € 500 miljoen nominaal met een looptijd van 12 jaar.

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	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Externe opbrengsten	3.135	2.924	178	170	-	-	3.313	3.094
Interne opbrengsten	10	3	634	508	-644	-511	-	-
Bedrijfsopbrengsten	3.145	2.927	812	678	-644	-511	3.313	3.094
Bedrijfskosten	2.741	2.598	827	685	-644	-511	2.924	2.772
Bedrijfsresultaat	404	329	-15	-7	-	-	389	322

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.

In 2025 zijn de bedrijfsopbrengsten van Liander met € 218 miljoen gestegen ten opzichte van 2024, tot € 3.145 miljoen. Deze stijging hangt vooral samen met hogere gereguleerde elektriciteitsstarieven. Daartegenover zijn de bedrijfskosten per saldo met € 143 miljoen toegenomen. De stijging komt met name door hogere personeelskosten (€ 74 miljoen) als gevolg van uitbreiding van het personeelsbestand, een CAO verhoging van 5% en hogere inzet van externe capaciteit. Daarnaast zijn de interne kosten gestegen (€ 85 miljoen) door hogere kosten voor IT-systemen als gevolg van de toenemende vraag naar digitalisering en het toekomstbestendig maken van het IT-landschap. Ook zijn ondersteunende onderdelen versterkt, onder meer voor continuïteit, beheersing en veiligheid. Verder namen de overige inkoopkosten toe (€ 45 miljoen), vooral door hogere uitgaven aan uitbesteed werk als gevolg van een toegenomen werkpakket, en stegen de afschrijvingskosten (€ 19 miljoen) door hogere investeringen.

Tegelijkertijd heeft de daling van de energieprijzen een positief effect gehad op de inkoop van netverliezen, die met € 45 miljoen is afgenomen. Ook is de productie eigen bedrijf met € 47 miljoen toegenomen, doordat een groter deel van de eigen uren is ingezet op het toegenomen werkpakket aan investeringsprojecten. Per saldo kwam het bedrijfsresultaat uit op € 404 miljoen, wat € 75 miljoen hoger is dan in 2024.

Overig

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Qirion, Alliander AG en Firan. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2025 zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 134 miljoen naar € 812 miljoen. Het bedrijfsresultaat daalt van € 7 miljoen negatief in 2024 naar € 15 miljoen negatief in 2025 als gevolg van de toenemende ontwikkelingskosten bij Firan.

Fiscaliteit

Het fiscale beleid van Alliander is gericht op de Rijksbelastingen, waarvan de vennootschapsbelasting, de loonbelasting en de btw de hoofdmoot vormen. De 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 website](#). In 2025 hebben wij weer ons fiscale transparantieverslag gepubliceerd op [onze website](#). In dit verslag hebben wij vrijwillig de cijfers uit onze Country by Country over 2024 gepubliceerd. Vanaf boekjaar 2025 is deze publicatie verplicht en worden deze cijfers in het transparantieverslag over 2025 opgenomen en gepubliceerd op onze openbare site en gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

Alliander heeft zich aangesloten bij Tax Governance Code van VNO-NCW (hierna: de Code) en past de uitgangspunten van de Code toe. De uitgangspunten hiervan zijn:

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

Uit de in 2025 uitgevoerde peer review blijkt dat Alliander de Code op juiste wijze naleeft.

Alliander heeft met de Belastingdienst het horizontaal toezicht convenant verlengd voor een periode van drie jaar. Dit convenant loopt tot en met november 2028.

In 2023 heeft Alliander gebruik gemaakt van Regeling Willekeurige Afschrijvingen. In 2025 heeft een beoordeling bevonden of investeringen voor in januari 2026 in gebruik zijn genomen. Voor een aantal investeringen is dit niet het geval, waardoor de willekeurige afschrijving voor een beperkt gedeelte is teruggenomen. In 2025 hebben we ervoor gekozen om investeringen in immateriële vaste activa in overeenstemming met de wettelijke regeling in een keer ten laste van de fiscale winst te brengen.

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 2025

€ miljoen	Nederland	Duitsland
Vennootschapsbelasting	32	1
Dividendbelasting	1	-
Loonbelasting	282	1
BTW	288	2
Totaal	603	4

Ontwikkelingen regulering

De belangrijkste ontwikkeling in de economische regulering in 2025 betreft de uitwerking van nieuwe methodebesluiten voor de periode 2027 tot en met 2031. Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet in de ontwikkeling van een nieuw tarievenstelsel voor kleinverbruikerstarieven voor het kleinverbruikerssegment.

Tarieven transport- en aansluitdienst

In de tarieven voor de transport- en aansluitdienst van 2025, en daarmee de omzet van 2025, is conform de reguleringssystematiek rekening gehouden met de tarieven voor de inkoop van landelijk transport en de te vergoeden netverlieskosten in 2025. Ook zijn de hogere, nieuw vastgestelde toegestane reguliere inkomsten 2025 conform de herstelbesluiten van de ACM over de periode 2022 - 2026 hierin meegenomen en is conform datzelfde herstelbesluit het grootste deel van het tegoed over de jaren 2022 tot en met 2024 verwerkt in de tarieven van 2024 en 2025. Het resterende deel is verwerkt in de tarieven van 2026. Tenslotte is ook een correctie op de vergoeding voor netverlieskosten 2023 doorgevoerd voor zowel elektriciteit als gas, omdat de werkelijke netverlieskosten in 2023 lager waren dan de toegekende inkomsten over het jaar 2023.

Het uiteindelijke resultaat hiervan is een stijging in 2025 van gemiddeld 9% voor deze tarieven voor elektriciteit en een gemiddelde daling van 4% bij gas.

In november 2025 heeft de ACM de reguliere tarievenbesluiten genomen voor het jaar 2026. Daarin is bij elektriciteit het laatste deel van het tegoed over de jaren 2022 tot en met 2024 verwerkt in de tarieven. Dit leidt op zichzelf niet tot een tariefwijziging doordat ook in de tarieven van 2025 al 50% was verwerkt. Per saldo stijgen de tarieven voor de transport- en aansluitdienst elektriciteit gemiddeld met 3%, in lijn met de inflatie. Voor de tarieven van de transport- en aansluitdienst gas bedraagt de gemiddelde stijging 13%. Deze stijging ten opzichte van het tariefniveau van 2025 komt ten eerste doordat er in de tarieven van 2025 een incidentele grote neerwaartse correctie voor de netverlieskosten uit 2023 was verwerkt. Daar is in de tarieven van 2026 geen sprake van, doordat de (lagere) inschatting van netverlieskosten beter aansluit bij de werkelijke netverlieskosten in 2024. Ten tweede is sprake van een stijging in de vergoedingen doordat de ACM heeft geconcludeerd dat de netbeheerders recht hebben op een extra vergoeding ter dekking van kosten die niet afnemen als klanten minder transportcapaciteit afnemen. Denk hierbij aan de afschrijvingskosten van bestaande netten.

Wijziging naar cost-plus regulering vanaf 2027

Voor de reguleringsmethodiek vanaf 2027 heeft ACM afgelopen jaar een uitgebreide consultatie uitgevoerd wat heeft geresulteerd in een ontwerp methodebesluit in september 2025.

De belangrijkste conclusie daarbij is dat de ACM zoals verwacht de methodiek wijzigt van maatstafregulering naar een vorm van individuele cost-plus regulering. Dit betekent onder andere het bevorderen van de grote investeringsopgave bij elektriciteit én het inspelen op het afnemend gasverbruik. Dit is in lijn met de belangen van Liander bij het uitvoeren van haar werkzaamheden om op efficiënte wijze uitvoering te geven aan de voor de energietransitie benodigde activiteiten met daarbij ook oog voor investeringszekerheid.

Bij deze nieuwe reguleringsmethodiek wordt niet meer voorafgaand aan de reguleringsperiode voor alle regionale netbeheerders voor 5 jaar op basis van historische gegevens de toekomstige efficiënte kostenniveaus ingeschat, maar is het de bedoeling om uiteindelijk de werkelijke efficiënte kosten te vergoeden per netbeheerder. Hierbij wordt uitgegaan van het door de netbeheerder geschatte kostenniveau, investeringsomvang en afzetvolumes en zal de ACM de toezicht houden op de ontwikkeling van de kosten, onder andere door monitoring op kosten en de toetsing van processen bij de netbeheerders.

Financiële vooruitblik 2026

Investerings

Het werkpakket van Alliander blijft ook de komende jaren fors groeien. De bruto-investeringen ten behoeve van vooral uitbreiding van de netwerken bedragen in 2026 gezamenlijk naar verwachting ruim boven de € 2 miljard. Door de snelgroeivende 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, continueert Alliander het structureel beter benutten van de netten.

Kasstroom en financiering

Het steeds hogere investeringsniveau kan niet worden gefinancierd met de operationele kasstromen, hetgeen naar verwachting leidt tot een forse negatieve vrije kasstroom in 2026 die met obligatieleningen, al dan niet met een hybride karakter, gefinancierd zal moeten worden.

Regulering

Vanaf 2027 zal maatstafregulering worden vervangen door een regulering op basis van een individuele cost-plus benadering. Daarbij zullen de verwachte kosten in 2027 ook al direct in de tarieven van 2027 worden verdisconteerd. In de eerste helft van 2026 zullen hiervoor de prognoses moeten worden aangeleverd.



Duurzaamheids- verklaring

In deze duurzaamheidsverklaring rapporteert Alliander over de materiële impacts, risico's en kansen die samenhangen met haar activiteiten en waardeketen, in relatie tot mens en milieu.

Introductie

In de duurzaamheidsverklaring rapporteren we conform de rapportage-eisen van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van de Europese Unie, die vanaf het verslagjaar 2024 van kracht zijn.

Op de onderwerpen Milieu, Sociaal en Bestuur (ESG) laten we zien hoe we verantwoord en duurzaam ondernemen en hoe we onze maatschappelijke impact definiëren. Met een multi-stakeholderbenadering laten we ons inspireren door de maatschappelijke impact die we hebben via onze producten en diensten, en door de manier waarop we opereren in de wereld.

Hoe de duurzaamheidsverklaring is opgebouwd

Algemene toelichtingen

De duurzaamheidsverklaring start met algemene onderdelen:

- [Basisprincipes voor de duurzaamheidsverklaring](#).
- [Governance en cultuur](#).
- [Strategie, businessmodel en waardeketen](#).

Dubbele materialiteitsanalyse

In deze duurzaamheidsverklaring hebben we het proces van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) opgenomen, waarvan een toelichting te vinden is in de onderdelen:

- [Dubbele materialiteitsanalyse](#).
- [Onze impacts, risico's en kansen](#).

ESRS-topics

Uit de dubbele materialiteitsanalyse zijn de volgende materiële thema's voor Alliander bepaald, waarover we in de duurzaamheidsverklaring in detail rapporteren. Dit zijn:

Milieu

- [Klimaatverandering \(E1\)](#).
- [Circulaire economie \(E5\)](#).

Sociaal

- [Eigen personeel \(S1\)](#).
- [Werknemers in de waardeketen \(S2\)](#).
- [Consumenten en eindgebruikers \(S4\)](#).

Governance

- [Zakelijk gedrag \(G1\)](#).

Aan het eind van de duurzaamheidsverklaring is een [ESRS referentietabel](#) opgenomen met een overzicht van verwijzingen van onderwerpen naar de verschillende ESRS-disclosures.

Algemene toelichtingen



Basisprincipes voor de duurzaamheidsverklaring

Grondslagen

Algemeen

De duurzaamheidsverklaring heeft betrekking op het verslagjaar 2025. Het verslag is opgesteld op basis van de vereisten van de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) en artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (de Taxonomieverordening) inclusief de toepassing van geldende quick fix amendementen, die in 2025 door de EU zijn goedgekeurd.

Consolidatie

De duurzaamheidsverklaring is in beginsel gebaseerd op dezelfde consolidatiestructuur als de jaarrekening van Alliander. Eventuele afwijkingen in scope vloeien voort uit de resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse. Deze analyse bepaalt welke impacts, risico's en kansen materieel zijn en kan zich daardoor richten op specifieke onderdelen van de organisatie of waardeketen. Waar in de rapportage hiervan afgeweken is, wordt dit vermeld. Alliander heeft geen dochterondernemingen die onder Richtlijn

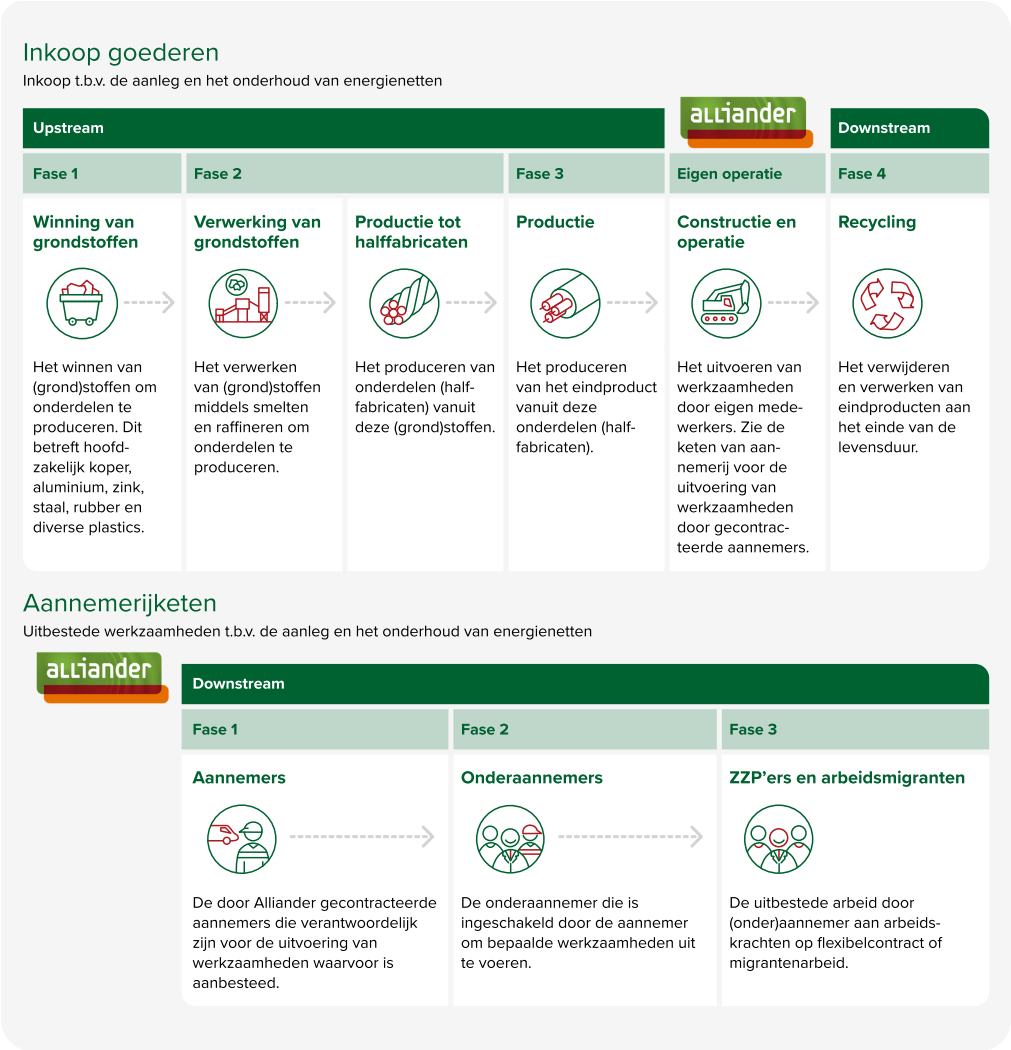
2013/34/EU zijn vrijgesteld voor het rapporteren over hun duurzaamheidsprestatie. Er zijn geen specifieke omstandigheden met impact op het opstellen van de duurzaamheidsverklaring, noch wordt er afgeweken van de middellange- of langetermijnhorizon. De standaard tijdshorizon die we in de duurzaamheidsverklaring gebruiken is gelijk aan de financiële tijdshorizon (kort < 1 jaar, middellang 1 - 5 jaar, lang > 5 jaar).

De totale bedrijfsopbrengsten van Alliander bedragen over 2025 € 3,4 miljard (2024: € 3,9 miljard). Ingevolge IFRS 8 onderscheidt Alliander de volgende segmenten: netbeheerder Liander en Overig. De totale bedrijfsopbrengsten, inclusief interne opbrengsten en exclusief bijzondere posten bedragen bij het segment Liander € 3,1 miljard (2024: € 2,9 miljard) en bij het segment Overig € 0,8 miljard (2024: € 0,7 miljard). De bedrijfsopbrengsten uit gas bedragen € 0,6 miljard (2024: € 0,6 miljard). Zie [noot 2 Gesegmenteerde informatie](#) van de jaarrekening.

Waardeketen

De waardeketen die terugkomt in deze duurzaamheidsverklaring bestaat naast de eigen operatie uit twee delen. Aan de upstreamzijde staan Alliander en haar directe en indirecte leveranciers. De downstreamzijde omvat de werkzaamheden die we uitbesteden aan aannemers, waarbij ook de werknemers van deze aannemers als medewerkers in de waardeketen worden beschouwd, evenals de eindgebruikers. Met leveranciers werken we samen in het kader van de inkoop van producten, met aannemers in het kader van uitbestede werkzaamheden voor de instandhoudingsplicht. De rol van Alliander in de energieketen is terug te vinden in het hoofdstuk [Het profiel van Alliander](#) van dit jaarverslag.

Waardeketen van Alliander



Schattingen en veronderstellingen

Bij het opstellen van de duurzaamheidsverklaring maken we gebruik van aannames, schattingen en veronderstellingen van onze eigen activiteiten en van die in de waardeketen. Dit geldt met name voor de bepaling van indicatoren in Klimaatverandering (E1) (onder andere scope 3-emissies) en Circulaire economie (E5). Wanneer we aannames, schattingen en veronderstellingen toepassen om de waarde van indicatoren te bepalen lichten we deze toe, inclusief de beschikbaarheid van brondocumentatie, de mate van nauwkeurigheid en de toegepaste methodiek.

De gehanteerde veronderstellingen en aannames toetsen we periodiek en passen we zo nodig aan. De hieruit resulterende wijzigingen verantwoorden we in de periode waarin de wijzigingen hebben plaatsgevonden.

Opname door verwijzingen

Bepaalde toelichtingsvereisten binnen deze duurzaamheidsverklaring zijn door verwijzing opgenomen in andere hoofdstukken van dit jaarverslag. Deze informatie valt onder de assurance werkzaamheden met beperkte zekerheid die betrekking hebben op de duurzaamheidsverklaring. Waar we informatie door verwijzing opnemen, wordt dit duidelijk aangegeven in de desbetreffende sectie. Volgende informatie wordt opgenomen d.m.v. verwijzingen naar andere delen jaarverslag:

Rapportage-eis	Beschrijving	Locatie in dit jaarverslag
ESRS 2, artikel 21c	Samenstelling en diversiteit van de leden van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen op het gebied van relevante ervaring voor sectoren, producten en geografische locaties	Hoofdstuk Corporate Governance, onderdeel Governancerollen, Raad van Bestuur en Executive Committee
		Hoofdstuk Personalialia, onderdeel Raad van Bestuur
		Hoofdstuk Corporate Governance, onderdeel Governancerollen, Raad van Commissarissen
		Hoofdstuk Personalialia, onderdeel Raad van Commissarissen
ESRS 2, artikel 40b	Een uitsplitsing van de totale opbrengsten, zoals opgenomen in de jaarrekening, naar significante ESRS-sectoren, aangesloten op IFRS 8-informatie	Jaarrekening, noot 2
ESRS E1, artikel 55	De aansluiting tussen de post in de jaarrekening op het bedrag van de netto-opbrengsten bij de berekening van de broeikasgas emissie-intensiteit	Jaarrekening, noot 21
	Informatie over gehanteerde aannames en schattingen bij netverlies	Jaarrekening, noot 35
	EU-taxonomie	Jaarrekening, noot 3, 4 en 21
ESRS S1, artikel 50f	Kruisverwijzing van het totale aantal medewerkers in dienst (in fte)	Jaarrekening, noot 24

In de [ESRS referentietabel](#) wordt aanvullend aangegeven op welke toelichtingsvereisten dit betrekking heeft.

Vergelijkende cijfers

In deze duurzaamheidsverklaring zijn, waar mogelijk, vergelijkende cijfers opgenomen. Indien voor bepaalde indicatoren nog geen vergelijkende cijfers beschikbaar zijn, wordt dit afzonderlijk vermeld en toegelicht.

In overeenstemming met ESRS 2, artikel 13, zijn vergelijkende cijfers aangepast om de consistentie en vergelijkbaarheid met het verslagjaar 2025 te verbeteren. De aanpassingen hebben betrekking op rekenmethodieken en de beschikbaarheid van gegevens. Het merendeel van de aanpassingen vloeit voort uit herberekeningen. Daarnaast is een enkele fout in 2024 gecorrigeerd. Waar vergelijkende cijfers zijn aangepast, is dit toegelicht per indicator, inclusief de aard van de aanpassing. De aanpassingen leiden niet tot nieuwe inzichten in de aard van de impacts, risico's en kansen, maar zorgen voor een betere aansluiting op de gehanteerde methodiek in het huidige verslagjaar.

Overig

Op de duurzaamheidsverklaring voert de externe accountant een beoordeling uit met een beperkte mate van zekerheid. Er zijn geen andere externe instanties die één of meer duurzaamheidsindicatoren valideren met uitzondering van de volgende. Kiwa voert een audit uit voor de CO₂-Prestatieladder en certificeert de grondstofpaspoorten van onze kabelleveranciers, terwijl SBTi (Science Based Target initiative) onze klimaatdoelstellingen beoordeelt. Buiten deze specifieke trajecten vindt geen externe validatie van duurzaamheidsindicatoren plaats.

Alliander heeft de structuur en de vormgeving van de duurzaamheidsverklaring over verslagjaar 2025 zoveel mogelijk in lijn gehouden met die van 2024. Voor de verklaring over verslagjaar 2026 zullen, aan de hand van de definitieve versie van de nieuwe ESRS-standaarden, de structuur en vormgeving opnieuw worden beoordeeld en waar nodig aangepast.



Governance en cultuur

Organisatie van bestuur en toezicht

Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Het bestuur en het toezicht van Alliander zijn naar Nederlands recht georganiseerd in een zogenaamd dualistisch stelsel, bestaande uit een Raad van Bestuur (RvB, uitsluitend samengesteld uit uitvoerende bestuurders) en een Raad van Commissarissen (RvC, uitsluitend samengesteld uit niet-uitvoerende bestuurders). De RvC houdt toezicht op en adviseert de RvB en zorgt voor een externe aanwezigheid in de Governance van de vennootschap. De RvC treedt verder op als werkgever van de RvB. De twee organen zijn onafhankelijk van elkaar en leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over hun prestaties.

Reglement

	Voorzitter RvB en CEO	Lid RvB en CFO
Primaire opdracht	Eindverantwoordelijk voor de koers en performance van de Vennootschap. Verkrijgen van een robuuste maatschappelijke regiefunctie in de energietransitie. Versterken Licence-to-Operate & Licence-to-Grow vanuit reputatie en regulatorisch kader.	Solide interne besturing en bedrijfsvoering van de Vennootschap. Borging financieel-economische positie. Systematische sturing op groei en performance (in control), inclusief sturing op maatschappelijke impact.
Belangrijkste aandachtsgebieden	Corporate strategie	Financiële strategie
	Corporate governance	Langetermijnfinanciering
	Beïnvloeding van beleid en wet- en regelgeving	Kostenbesparing
	Externe positionering en reputatiemanagement	Niet-gereguleerde activiteiten binnen Alliander
	Duurzaamheid en diversiteit	Business & Corporate Control
	Vergaderingen en besluitvorming Raad van Bestuur en ExCo	Financiële en duurzaamheidsverslaglegging
	Relatie Raad van Bestuur met RvC ExCo	Relatie met externe accountant
	Relatie met Internal Audit functie	Risicobeheersing
	Transformatie en Ontwikkeling van het energiesysteem van de toekomst (portefeuille CTO)	Dienstverlening aan klanten, realiseren van aansluitingen, continuïteit van energielevering en faciliteren van energiemarkten
	Arbeidsmarkt en organisatietransformatie en HR (portefeuille CHRO)	Programmatisch plannen, prioriteren en realiseren van werkzaamheden aan energienetten en organiseren voorwaarden die nodig zijn voor samenwerking met externe partners
	Digitale transformatie van de organisatie (portefeuille CDO)	

In het Reglement RvB zijn de verantwoordelijkheden van de RvB beschreven. Binnen de RvB is een taakverdeling afgesproken (zie bovenstaand overzicht), waarbij de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel blijft staan. Als collegiaal bestuur is de RvB verantwoordelijk voor het beleggen van taken en verantwoordelijkheden bij verschillende organen voor het beheersen van gerelateerde materiële impacts, risico's en kansen. In april 2025 zijn twee leden van de RvB uit dienst gegaan, te weten de Chief Operating Officer (COO) en de Chief Transition Officer (CTO). De taken van hen zijn ondergebracht bij de CEO respectievelijk de CFO en zijn verwerkt in bovenstaand overzicht.

Ondernemingsraad

Alliander heeft een ondernemingsraad (OR) op het niveau van Alliander N.V., waarin de medewerkers van het bedrijf zijn vertegenwoordigd. De OR behartigt de belangen van alle medewerkers binnen Alliander en is betrokken bij het beleid met betrekking tot de onderneming en de medewerkers. De OR bestaat per 1 januari 2025 uit 14 leden uit alle bedrijfsonderdelen van Alliander. Gesprekspartner van de OR is de voorzitter van de RvB van Alliander.

Twee keer per jaar bespreekt de OR samen met vertegenwoordigers van de RvC de algemene gang van zaken binnen het bedrijf, inclusief ontwikkelingen, risico's, de resultaten en effectiviteit van beleid, doelstellingen en maatregelen. Zij verkrijgen hiervoor de opgestelde kwartaalrapportage van Alliander. Twee commissarissen zijn met 'versterkt recht van aanbeveling' van de OR benoemd tot commissaris bij Alliander. De RvC-leden die zijn benoemd op basis van het versterkte aanbevelingsrecht van de OR hebben geregeld contact met het Dagelijks Bestuur van de OR. Eenmaal per jaar vindt overleg plaats tussen de OR en (een afvaardiging van) de RvC. Tijdens dit overleg worden van tevoren vastgestelde specifieke aandachtspunten en thema's besproken.

Gender en andere diversiteiten

Zowel de RvB als de RvC onderkennen de toegevoegde waarde van diversiteit in brede zin en genderdiversiteit in het bijzonder. Het huidige diversiteitsbeleid ten aanzien van de RvB en RvC is vanuit die gedachte vormgegeven. Op grond van de Wet ingroeiquotum en streefcijfers ('Diversiteitwet') zijn de bepalingen over de evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de RvB en de RvC op Alliander van toepassing. De RvC heeft een diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de RvB en RvC vastgesteld waarin 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 RvB bestaat sinds medio april 2025 uit twee mannelijke leden, de CEO en CFO. Daarvoor en in 2024 bestond de RvB uit drie mannelijke leden (CEO, CFO, CTO) en één vrouwelijk lid (COO). In 2025 en 2024 is het streefcijfer qua man/vrouw-verdeling niet behaald. De genderdiversiteit was in 2025 0% (2024 25%). De RvB vertegenwoordigt een goede balans in termen van diversiteit ten aanzien van kennis, achtergrond en ervaring en leeftijd. Een nadere toelichting op de samenstelling van de RvB is opgenomen door middel van verwijzing naar het hoofdstuk [Corporate Governance](#), onderdeel Governancerollen, Raad van Bestuur en Executive Committee en het hoofdstuk [Personalia](#), onderdeel Raad van Bestuur van het jaarverslag van Alliander.

De RvC bestond tot 17 oktober 2025, evenals in 2024, uit twee mannen (40%) en drie vrouwen (60%), waarmee het streefcijfer qua man/vrouw-verdeling is behaald. In de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAvA) van 17 oktober 2025 is Menno Snel benoemd tot lid van de RvC. Na zijn benoeming bestaat de RvC uit drie mannen (50%) en drie vrouwen (50%) en wordt het streefcijfer qua man/vrouw-verdeling nog steeds behaald. Alliander is van mening dat de RvC voldoende divers is samengesteld, zowel qua man/vrouw-verhouding als qua achtergrond en ervaring en leeftijd.

Onafhankelijke bestuurders

Alle leden van de RvC zijn onafhankelijk (100%) in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Een van de commissarissen is niet onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet. De andere commissarissen zijn dat wel. Dit houdt in dat de meerderheid van de RvC geen directe of indirecte binding heeft met een organisatorische eenheid die elektriciteit en/of gas produceert, aankoopt of levert. Nevenfuncties melden RvC-leden vooraf aan de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlandse grote vennootschappen of grote stichtingen. In overeenstemming met de Code dient elk (mogelijk) tegenstrijdig belang van een commissaris onmiddellijk aan de voorzitter van de RvC te worden gemeld. In 2025 is er één melding gedaan door een commissaris (2024: één melding). Een nadere toelichting op de samenstelling van de RvC is opgenomen door middel van verwijzing naar het hoofdstuk [Corporate Governance](#), onderdeel Governancerollen, Raad van Commissarissen van het jaarverslag van Alliander.

Een lid van de RvB meldt een nevenfunctie vooraf aan de RvC. De aanvaarding van een commissariaat of een andere betaalde functie, inclusief van adviserende of toezichthoudende aard, door een lid van de RvB behoeft de goedkeuring van de RvC. Alle bestuursleden voldoen in 2025 en 2024 aan de limiteringsregeling van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. In overeenstemming met de Code dient elk (mogelijk) tegenstrijdig belang van een bestuurder onmiddellijk aan de voorzitter van de RvC en de overige leden van de RvB te worden gemeld. In 2025 en 2024 is geen sprake geweest van tegenstrijdige belangen waarbij een lid van de RvB betrokken is geweest.

Minimaal één keer per jaar worden de nevenfuncties van de RvB- en RvC-leden in de vergadering van de RvC besproken.

Duurzaamheid

De RvB is verantwoordelijk voor het integreren van de duurzaamheidsagenda in de bedrijfsstrategie en het monitoren van de prestaties via de planning- en controlcyclus. Hieronder valt ook risicobewustzijn. De RvB is verantwoordelijk voor de uitvoering van al het beleid dat in de duurzaamheidsverklaring wordt toegelicht. Duurzaamheid staat ieder kwartaal op de agenda van de RvC. Daarnaast wordt de RvC, specifiek de Auditcommissie, op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving. De RvB en RvC beschikken over de benodigde expertise en vaardigheden, of hebben toegang tot gespecialiseerde kennis, om duurzaamheidsthema's te begrijpen, te beoordelen en hierover strategische beslissingen te nemen. Door het inschakelen van externe expertise, zoals gespecialiseerde adviseurs, en door zelfevaluaties uit te voeren wordt bepaald of aanvullende kennis of vaardigheden nodig zijn.

Governance bij de beheersing van (top)risico's

De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het toezien op de kwaliteit van de beheersing van onze toprisico's bestaat uit drie lagen.

- Alliander heeft een Executive Committee (ExCo) ingesteld, dat de RvB ondersteunt bij de uitvoering van taken en verantwoordelijkheden. Ook geeft het ExCo sturing aan de uitvoering van de strategie van Alliander. Het ExCo bestaat uit de twee statutaire leden van de RvB, aangevuld met vijf niet-statutaire bestuurders: Chief Human Resource Officer (CHRO), Chief Digital Officer (CDO), Chief Transition Officer (CTO), Chief Operating Officer (COO) Networks en Chief Operating Officer (COO) Customers. Het ExCo is sturend in houding en gedrag ten aanzien van risicomanagement en interne beheersing. Ieder half jaar wordt het portfolio toprisico's besproken door het ExCo en frequent staat de bespreking van specifieke risico's op de agenda. Indien nodig stuurt het ExCo aan op het implementeren van additionele maatregelen. Daarnaast bewaakt het ExCo het risicobeheersings- en controlesysteem en toetst dit regelmatig aan de verwachtingen en ontwikkelingen bij onze belangrijkste stakeholders. De CHRO neemt ook deel aan het overleg tussen de OR en de CEO.
- De Alliander Resilience Commissie heeft de CFO als voorzitter en doet aanbevelingen 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 RvC houdt toezicht op de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem. In het bestuursverslag over 2025 is voor het eerst een Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR) opgenomen. Voor de duurzaamheidsverklaring en andere duurzaamheidsinformatie geeft het bestuur in de VOR een beperkte mate van zekerheid af. Voor een nadere toelichting op de VOR wordt verwezen naar [Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage](#).
- De Auditcommissie bespreekt ieder half jaar het portfolio toprisico's en jaarlijks de fraudebestendighedsanalyse. De RvC ontvangt hiervan een samenvatting. De RvB geeft toelichting op het risicorapport en de frauderisicoanalyse, de Auditcommissie betreft beide rapportages in het toezicht. Voorstellen tot aanpassingen op het risicomanagementbeleid worden voorgelegd aan de Auditcommissie voordat deze doorgevoerd worden. Governance processen zijn sterk gericht op het beheersen van risico's. De komst van CSRD heeft geleid tot een verbreding van de aandacht naar duurzaamheidsrisico's, die onderdeel vormen van de fraudebestendighedsanalyse.

Bepalen doelen en voortgang

De RvB heeft de algehele verantwoordelijkheid voor duurzaamheid en beslist over de strategie en doelstellingen. De RvB richt zich op de overkoepelende doelstellingen. Op operationeel niveau ligt de nadruk bij de directie en het management op de uitwerking en realisatie van de meer gedetailleerde duurzaamheidsdoelstellingen. De vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen zijn afgestemd op de overkoepelende doelstellingen en strategie. De manager Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) rapporteert aan de directeur Corporate & Social Affairs (CSA) en stuurt de implementatie en rapportage van de strategische initiatieven aan. De verantwoordelijkheid voor het beheer van duurzaamheidsinitiatieven en het realiseren van doelstellingen ligt bij de relevante bedrijfsonderdelen en functies. Op deze manier wordt de effectiviteit van duurzaamheidsmaatregelen gemonitord.

Wij maken voor de besturing van Alliander gebruik van de 'Objective, Goals, Strategies en Measures' (OGSM-)methodiek met kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en indicatoren om voortgang op de strategische duurzaamheidsinitiatieven te monitoren. Het OGSM-model is een strategisch planningsinstrument dat helpt om visie en strategie te vertalen naar concrete acties. De RvC verkrijgt hiervoor de kwartaalrapportage van Alliander. Het corporate dashboard wordt ieder kwartaal beoordeeld door de RvB en besproken met de RvC.

De RvB en de RvC zijn zich bewust van het feit dat kennis, vaardigheden en ervaring op het gebied van duurzaamheid van belang zijn. De achtergronden van de individuele RvB-leden en commissarissen verschillen en daarmee ook de kennis, vaardigheden en ervaringen. Afhankelijk van de behoeften en de onderwerpen worden verdiepende sessies georganiseerd.

Informatie duurzaamheidsthema's

Bij Alliander beheren we onze materiële impact door strategische toewijzing van middelen en effectieve beheerpraktijken toe te passen. Om dit te bereiken, hebben we middelen verdeeld over verschillende gebieden:

- Financiële investeringen: een jaarlijks budget voor duurzaamheidsinitiatieven.
- Personele middelen: teams en functies die specifiek gericht zijn op duurzaamheid.
- Technologische hulpmiddelen: systemen en software die gebruikt worden om impact te monitoren en te beheren.

Alliander kent ieder jaar een budget- en businessplanproces. Het budget- en businessplanproces leidt vanuit een omgevingsanalyse van trends en ontwikkelingen en een interne analyse van de organisatie en de geleverde performance tot een herijking van de business-strategie door de Raad van Bestuur. Vervolgens worden binnen de organisatie vanuit de businessplannen de jaarplannen uitgewerkt en opgenomen in de OGSM-methodiek die de basis vormt voor de besluitvorming en het realiseren van de doelstellingen binnen Alliander. In het budget- en businessplanproces worden de doelstellingen voor de korte, middellange en lange termijn voor zowel financiële als niet-financiële KPI's met elkaar afgestemd. De integratie van de gedefinieerde impacts, risico's en kansen (hierna als IRK's aangeduid) in de huidige planning- en controlcyclus zal nog verder worden geoptimaliseerd.

Duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen

Het bestuur kent geen variabele beloning. De leden van de RvB ontvangen een vast bruto jaarsalaris, inclusief vakantiegeld. Het vaste bruto jaarsalaris van de leden van de RvB bedraagt maximaal 130% van de WNT en wordt jaarlijks aangepast aan het actuele WNT-bezoldigingsmaximum. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van het corporate dashboard. Er is hierbij geen directe relatie met de beloning van de bestuurders.

Due diligence-verklaring

Due diligence is het proces waarbij Alliander (potentiële) negatieve impacts in kaart brengt, voorkomt en mitigeert en verantwoordt hoe zij acteert op de impacts van haar activiteiten op mens en milieu. Deze omvatten negatieve impacts die verband houden met de eigen activiteiten en upstream- en downstreamwaardeketen. Hieronder is het overzicht weergegeven hoe de kernelementen van het due diligence-proces zijn opgenomen in de duurzaamheidsverklaring.

Kernelementen van due diligence		Paragraaf in de duurzaamheidsverklaring
A	Due diligence integreren in governance, strategie en businessmodel	Governance en cultuur, Organisatie van bestuur en toezicht
		Strategie, businessmodel en waardeketen
B	Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence	Belangen en opvattingen van stakeholders
C	Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	Dubbele materialiteitsanalyse
D	Maatregelen nemen om die negatieve impacts aan te pakken	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage
		Doelstellingen en prestaties
E	De effectiviteit van deze inspanningen monitoren en daarover communiceren	Governance en cultuur, Organisatie van bestuur en toezicht

Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage

Risicomanagement gaat over vooruitkijken en is gericht op het effectief en systematisch omgaan met potentiële gebeurtenissen die onze organisatie en/of doelstellingen beïnvloeden. Het is proactief handelen in plaats van reactief, door te anticiperen op deze gebeurtenissen en hier vooraf een juiste aanpak op te ontwikkelen.

Het risicomanagement framework beschrijft het risicobeheersings- en controlesysteem van Alliander. Hiermee geven we richting aan risicomanagement binnen Alliander en de wijze waarop de verschillende risicomanagement activiteiten worden uitgevoerd en samenhangen.

Het Three Lines model geeft inzicht in de verdeling van risicomanagement verantwoordelijkheden over de drie lijnen om fouten en/of onvolledigheden in de duurzaamheidsrapportage te voorkomen:

- De eerste lijn is integraal verantwoordelijk voor het behalen van doelstellingen en voor het signaleren, beheersen en bewaken van de risico's binnen hun processen en voor een werkend risicobeheersings- en controlesysteem. De eerste lijn is verantwoordelijk voor het opstellen van de kwantitatieve datapunten inclusief de waarborging van de kwaliteit hiervan, zoals wordt gerapporteerd in de duurzaamheidsverklaring.
- De tweede lijn ondersteunt, adviseert en coördineert kaderstellend om ervoor te zorgen dat het management de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Daarmee verschaft zij aanvullende zekerheid binnen Alliander. In het kader van CSRD wordt de DMA opgesteld vanuit de tweede lijn. Hetzelfde geldt voor de verantwoording conform de EU-taxonomie. De tweede lijn bepaalt welke datapunten worden gerapporteerd.
- 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 organisatie doelstellingen 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. Met betrekking tot de duurzaamheidsverklaring beoordeelt de derde lijn een beperkt aantal kwantitatieve datapunten die betrekking hebben op circulariteit en arbeidsongevallen.

Het thema duurzaamheid is geïntegreerd in het risicobeheersingsproces van de organisatie. Dit doen we onder meer door duurzaamheid standaard in de scope mee te nemen van de risicosessies die wij op verschillende niveaus in de organisatie (onder meer ExCo en MT's van de organisatieonderdelen en ketens) uitvoeren. We classificeren risico's op basis van de Alliander risicomatrix. De risicomatrix heeft zes impact categorieën die gebaseerd zijn op de bedrijfswaarden, duurzaamheid is één van de bedrijfswaarden. Bij identificatie worden risico's, die invloed hebben op duurzaamheid op dezelfde wijze geprioriteerd als andere geïdentificeerde risico's. Geïntegreerde en geclassificeerde risico's en bijbehorende beheersmaatregelen leggen we vast en volgen we op in het Alliander Beheers Systeem (ABS). Voor elk subthema binnen de duurzaamheidsverklaring worden de relevante impacts, risico's, kansen en de bijbehorende maatregelen beschreven, welke bij de betreffende subthema's worden toegelicht. Deze informatie wordt op dit moment nog niet vastgelegd in ABS.

We gaan in 2026 een control framework voor duurzaamheid ontwikkelen, waarmee belangrijke duurzaamheidsprocessen en interne beheersmaatregelen structureel worden vastgelegd, geborgd en opgevolgd.

Wij rapporteren periodiek over onze risico's in de planning- en controlcyclus, de 'kwartaal in control'-update en de Alliander-risicorapportage. De risicorapportage en de 'kwartaal in control'-update worden opgesteld door de afdeling Risicomanagement & Compliance en afgestemd met de RvB.



Strategie, businessmodel en waardeketen

Businessmodel en waardeketen

Alliander heeft als energie-infrastructuurbedrijf de taak te zorgen voor een energievoorziening die iedereen toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie in ons verzorgingsgebied. Gedreven door onze missie rekent Alliander het ook tot haar kerntaak om de verduurzaming van het Nederlandse energiesysteem mogelijk te maken en te versnellen.

Onze belangrijkste bedrijfsactiviteiten

- **Elektriciteitsdistributie** – We zorgen voor een betrouwbare en efficiënte distributie van elektriciteit aan miljoenen huishoudens en bedrijven. Dit omvat het aanleggen, exploiteren, beheren, onderhouden van elektriciteitsnetten, het verzorgen van aansluitingen voor producenten en verbruikers die hierom vragen, het meten van verbruik en het registreren, beheren en uitwisselen van data voor het faciliteren van de energiemarkt.
- **Gasdistributie** – We zorgen voor een betrouwbare en efficiënte distributie van gas aan miljoenen huishoudens en bedrijven. Daarbij zorgen we dat ons gasnet technisch van goede kwaliteit is, lekverliezen worden geminimaliseerd en dat het gasnet gereed gemaakt wordt voor transport en invoeding van duurzame gassen. Gasdistributie omvat het aanleggen, exploiteren, beheren, moderniseren, onderhouden van gasnetten, het verzorgen van aansluitingen van alle producenten en verbruikers die hierom vragen, het meten van verbruik en het registreren, beheren en uitwisselen van data voor het faciliteren van de energiemarkt.
- **Warmtenetten** – We zorgen voor een integrale ontwikkeling van warmtenetten, zelfstandig of in samenwerkingsverband. De ontwikkeling van warmtenetten is belangrijk met het oog op de verduurzaming van de energievoorziening en het uitfasen van fossiele brandstoffen.

Klantgroepen

We onderscheiden binnen ons verzorgingsgebied twee klantgroepen: kleinverbruikers (huishoudens en kleinzakelijk) en grootverbruikers (grote dienstverleners en industrieën). De klantgroepen zijn primair gedefinieerd door de Energiewet, die vanaf 1 januari 2026 van toepassing is. Tijdens de rapportageperiode zijn daar geen majeure veranderingen in klantgroepen geweest.

Verboden diensten, verboden stoffen

Alliander levert geen producten of diensten die verboden zijn en gebruikt geen verboden stoffen. In het verleden zijn wel materialen in onze netwerken gebruikt waar nu risico's van bekend zijn en waarvan nieuwe toepassing verboden is of kan worden. We treffen daar voorzorgsmaatregelen en vervangingsprogramma's voor.

Klimaatgerelateerde emissies

Alliander conformeert zich aan het huidige Nederlandse beleid gericht op het realiseren van minimaal 55% reductie van CO₂-uitstoot in 2030. Het energiesysteem moet bovendien voor 2050 klimaatneutraal zijn.

De kernopgave is voldoende versnellen om de energietransitie mogelijk te maken. Sinds enige jaren vindt daarvoor de opschaling in personeel, materialen en diensten plaats. Voldoende opschalen levert dilemma's op ten aanzien van duurzaamheidskwesaties zoals het meer inzetten van aggregaten op diesel in geval van congestie. We mitigeren deze effecten zoveel mogelijk door inzet van een duurzame variant (HV100).

Het businessmodel van Alliander is grotendeels gelijk aan dat van andere netbedrijven. Het businessmodel is uitgewerkt in de Nbility-standaard, waarin de activiteiten van de infragroep zijn verwerkt. Daarbij rekenen we de eigen operatie van Alliander en onze directe leveranciers en klanten tot de waardeketen. Van leveranciers kopen we materialen en componenten voor de energie-infrastructuur. Installateurs en aannemers leveren diensten op het gebied van engineering en voeren infrastructurele projecten uit. Voor klanten zorgen wij dat iedereen onder gelijke condities toegang heeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie.

De materiële impacts, risico's en kansen zijn direct of indirect gekoppeld aan de strategie.

Belangen en opvattingen van stakeholders

Alliander betreft stakeholders in de strategievorming en bij het bepalen en waarderen van de materiële thema's door gerichte interactie en stakeholderpanels te organiseren. We onderscheiden vier kernstakeholdergroepen: klanten, medewerkers, de decentrale overheden in ons verzorgingsgebied en onze aandeelhouders en investeerders. Daar omheen staat een verscheidenheid aan maatschappelijke stakeholders en samenwerkingspartners. In het hoofdstuk [Dubbele materialiteitsanalyse](#) gaan we hier nader op in.



De stakeholdergroepen waar we veelvuldig mee spreken over de grote opgaven op het gebied van netcongestie en energietransitie zijn onder andere:

- Klanten: huishoudens en bedrijven.
- Samenwerkingspartners in de realisatieketen: leveranciers van materialen, diensten en technologie, vergunningsverstrekkers en financiers.

- Overheden, beleidsmakers en andere partijen die een grote rol hebben in de veranderingen van het energiesysteem: toezichthouders, gemeenten, overheden, andere netbeheerders, beleidsverantwoordelijke ministeries en maatschappelijke organisaties.

Klanten

We treden in contact met onze klanten om goed te begrijpen wat hun vragen en toekomstige energiebehoeftes zijn, samenhangend met de keuzes die zij maken. Daarnaast streven we ernaar om klanten actief te betrekken bij energievraagstukken en hun energiegerelateerd gedrag af te stemmen op bijvoorbeeld congestiemanagementdiensten. We doen dit op verschillende manieren, zoals gericht klantonderzoek, gesprekken door relatie- of accountmanagers, enquêtes en pilots. Voor klantcontacten zetten we naast de klantenservice en website ook sociale media in. Communicatie via deze kanalen kan betrekking hebben op individuele klantvragen en op werkzaamheden in de buurt. Alliander geeft verbetering van de communicatie met klanten en omgeving prioriteit. De frequentie van het gebruik en de ervaringen met onze communicatiekanalen monitoren we continu. In voorkomende gevallen kunnen klanten negatieve ervaringen delen via de Klachtenregeling.

Samenwerkingspartners in de realisatieketen

Met leveranciers, aannemers en andere partijen onderhouden we intensieve en langjarige relaties die nodig zijn om snel en effectief op te schalen en meer werk te kunnen maken. We hebben daarom een organisatieonderdeel 'Grote Werkpakketten' die deze samenwerkingsverbanden verder helpt op te schalen. In juni 2024 hebben we met andere regionale netbeheerders, overheden en samenwerkingspartners het uitvoeringsakkoord gesloten. Het uitvoeringsakkoord bevat afspraken over samenwerken om de uitvoering en energietransitie te versnellen. Hiervoor is voldoende werkverantwoordelijkheid (WV)-capaciteit essentieel. Het doel is ervoor zorgen dat er voldoende gekwalificeerde medewerkers beschikbaar zijn om de vier landelijke werkpakketten uit het uitvoeringsakkoord uit te voeren: LS Buurtaanpak, Laadinfra, Grootschalig MS verzwaren en Klant Sluit Zichzelf Aan.

Overige partners

Met de ministeries van Klimaat en Groene Groei en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening zijn we in overleg over effectief beleid voor onder meer de verduurzaming van het energiesysteem en het oplossen van netcongestie. Dat doen we in bijvoorbeeld het Landelijk Actieprogramma Netcongestie en via programma's zoals het Nationaal Plan Energiesysteem en het Nationaal Programma Verduurzaming Industrie. Met regionale overheden (gemeenten en provincies) werken we samen op het vraagstuk van de ruimtelijke inpassing van infrastructuur. Via integraal programmeren werken we ook samen aan de ontwikkeling van het toekomstige energiesysteem. In alle provincies zijn daarvoor Energy Boards ingericht waar bestuurlijk wordt samengewerkt aan deze vraagstukken, gericht op versnelling en keuzes maken. We betrekken maatschappelijke organisaties en organisaties die specifieke stakeholders vertegenwoordigen om hun opvattingen en inzichten mee te kunnen nemen. Dat doen we bijvoorbeeld rond de totstandkoming van onze investeringsplannen. Zowel bij de totstandkoming van de uitgangspunten voor de scenario's, als later in het proces wanneer we het concept-investeringsplan ter consultatie voorleggen. Met de andere netbeheerders werken we aan de totstandkoming van de scenario's die Netbeheer Nederland gebruikt voor de ontwikkeling van het energiesysteem in de toekomst. In mei 2025 heeft publicatie hiervan plaatsgevonden.

Hoe wij de inzichten van stakeholders gebruiken

Wij gebruiken de inzichten van onze stakeholders om onze strategie aan te scherpen. Voor onze stakeholders is netcongestie het grootste probleem op korte termijn. Wij beschikken niet altijd over een pasklare oplossing. We blijven zoeken naar onconventionele oplossingen om de uitdagingen aan te pakken om aan de behoeften van onze klanten en de maatschappij te voldoen.

Stakeholderbias vermijden

Stakeholderbias kan op allerlei manieren optreden. Bij de inschatting en bepaling van materialiteit analyseren we voortdurend welke stakeholders door onze impact worden geraakt of invloed hebben op onze beslissingen. Bias willen we zoveel mogelijk voorkomen door meerdere betrokkenen en (stakeholder-)groepen mee te laten kijken. We voeren interne en externe besprekingen over thema's, waarbij we input ophalen uit diverse delen van de organisatie en van externe belanghebbenden. De stuurgroep jaarverslag kijkt hierop mee, de RvB beoordeelt dit separaat. We vragen ons jongerenpanel, Raad van de Toekomst, mee te lezen en te kijken en we organiseren een stakeholderpanel voor ieder jaarverslag. In dit proces zijn diversiteit aan inzicht, gezichtspunten en belang aanwezig. De uitkomsten van de geleverde inbreng worden meegenomen bij het maken van onze keuzes.

Waarborgen van stakeholderengagement

Bij het vaststellen van beleid en doelstellingen wordt rekening gehouden met de belangen van de belangrijkste stakeholders. Het beleid wordt beschikbaar gesteld via intranet, onze website of, indien van toepassing, via andere passende kanalen. De verantwoordelijkheid om de standpunten van onze stakeholders over onze strategie en businessmodel te incorporeren, is vanuit de top gedelegeerd naar een aantal bedrijfsonderdelen/afdelingen binnen de organisatie:

- Corporate & Social Affairs is verantwoordelijk voor de betrokkenheid van onze maatschappelijke stakeholders.
- Klant & Ontwerp is verantwoordelijk voor relaties met klanten over de toekomstige transportbehoefte en voor de verwerving van gronden voor nieuwe stations.
- Strategic Resource Management is verantwoordelijk voor relaties met onze leveranciers.
- Asset & Product Management is verantwoordelijk voor het verkrijgen van opvattingen van onze stakeholders voor de totstandkoming van het investeringsplan.
- Kleinverbruik en Marktdiensten zijn verantwoordelijk voor het klantcontact met consumenten en grootzakelijke klanten.
- Grootverbruik Reconstructies & Netten is verantwoordelijk voor de grootzakelijke klanten in het kader van de realisatie van nieuwe grote aansluitingen.
- Grote Werkpakketten is verantwoordelijk voor het vormgeven van grootschalige projecten die wij oppakken in langjarige en betekenisvolle samenwerkingsrelaties met uitvoeringspartners en overheden.

Stakeholdertabel

Stakeholder	Typering	Interactievorm	Besproken thema's
Klanten (consumenten)	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog, verbeteren dienstverlening	Digitaal panel	Klimaatverandering (E1),
		Kwantitatief onderzoek	Consumenten en eindgebruikers
		Klachten en mediation (per casus)	(S4)
		Kwalitatief onderzoek (divers)	
Klanten (zakelijk)	Samenwerking, dialoog, verbeteren dienstverlening	Dialogoog en relatiebeheer (o.m. VEMW, Uneto VNI, Bouwend Nederland, VNO NCW)	Klimaatverandering (E1), Consumenten en eindgebruikers (S4)
		Formele overlegvergadering	Eigen personeel (S1), Consumenten en eindgebruikers (S4)
Medewerkers	Participatie, dialoog, medewerkers-betrokkenheid en -initiatieven, formeel (arbeidsvoorwaarden)overleg	Dialogoog, workshops, bijeenkomsten	
		Medewerkersvereniging	
		Medewerkersvrijwilligerswerk	
		Periodiek arbeidsvoorwaardenoverleg	
Aandeelhouders	Formeel, informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Algemene Vergadering Aandeelhouders	Alle thema's
		Groootaandeelhouders-overleg	
		Bestuurlijk overleg, individueel contact	
		Tweejaarlijks reputatie-onderzoek	
Investeerders	Relatiebeheer, toelichting en verantwoording	Tweejaarlijkse fysieke non deal roadshow, online deal roadshows	Alle thema's

		(Half)jaarlijkse verslaglegging en verantwoording	
Decentrale overheden	Afstemmen klimaat- en energieplannen en projecten, ruimte voor investeringen	Consultatie, samenwerking, projecten	Klimaatverandering (E1), Consumenten en eindgebruikers (S4), Zakelijk gedrag (G1)
Overheden	Belangen expressie en (pro)actieve dialoog	Consultatie, inspreken, zienswijzen	Klimaatverandering (E1), Consumenten en eindgebruikers (S4), Zakelijk gedrag (G1)
Politiek	Informerende in algemene zin en op specifieke, actuele thema's	Relatiebeheer, werkbezoeken, pro-actief en reactief informeren Kwalitatief onderzoek	Klimaatverandering (E1), Consumenten en eindgebruikers (S4), Zakelijk gedrag (G1)
Toezichthouders	Informerende, uitwisseling, toelichting en verantwoording	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues, standaard en ad hoc informatieverzoeken	Eigen personeel (S1), Werknemers in de waardeketen (S2), Consumenten en eindgebruikers (S4), Zakelijk gedrag (G1)
Energiesector	Kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking	Deelname bestuur Werkgroepen	Alle thema's
Leveranciers	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog	Dag van de aannemerij Leveranciersdagen Thema-overleg Overleg verantwoord inkopen	Klimaatverandering (E1), Circulaire economie (E5), Werknemers in de waardeketen (S2)
Kennisinstellingen	Kennisuitwisseling en partnerships	Samenwerking, kennisontwikkeling, cocreatie, kennisdeling	Eigen personeel (S1)
Media	Informerende, positioneren	Relatiebeheer, pro-actief informeren, crisiscommunicatie, kwalitatief onderzoek	Alle thema's
Maatschappelijke organisaties	Vrijwilligerswerk	Medewerkersvrijwilligerswerk	Eigen personeel (S1)
	Participatie, dialoog en relatiebeheer	Afstemming, deelname aan verenigingen en stichtingen	Klimaatverandering (E1), Eigen personeel (S1), Consumenten en eindgebruikers (S4)
Partnerships	Samenwerking met kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheid, duurzaamheid stimuleren, nieuwe modellen voor innovatie en maatschappelijke ontwikkeling, faciliteren duurzame energievoorziening	Deelname bestuur, bijeenkomsten, sponsoring, strategische samenwerking, consultatie en dialoog	Klimaatverandering (E1), Circulaire economie (E5), Werknemers in de waardeketen (S2), Consumenten en eindgebruikers (S4), Zakelijk gedrag (G1)
Corporate partnerships	Samenwerking met bedrijfsleven en overheid, duurzaamheid stimuleren, nieuwe modellen voor innovatie en maatschappelijke ontwikkeling, duurzame energievoorziening	Bijeenkomsten, samenwerking, ontwikkeling, consultatie en dialoog, opdrachtgeverschap, strategisch partnership	Klimaatverandering (E1), Circulaire economie (E5), Werknemers in de waardeketen (S2), Consumenten en eindgebruikers (S4), Zakelijk gedrag (G1)

Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met de strategie en het businessmodel

Op basis van de uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse (DMA) hebben we zes thematische ESRS'en als materiële thema's gedefinieerd. In de paragraaf [informatie duurzaamheidsthema's](#) wordt de wisselwerking met de strategie en het businessmodel toegelicht.

Alliander heeft een solide financiële positie. Daarmee heeft zij een weerbaar bedrijfsmodel en een weerbare strategie om de materiële risico's en impacts te kunnen adresseren. Actuele financiële effecten worden verwerkt in de jaarrekening. Voor verdere achtergrond verwijzen wij naar de jaarrekening. Wij hebben op grond hiervan geen verdere IRK-specifieke kwalitatieve of kwantitatieve assessments uitgevoerd. Beoogde financiële effecten worden opgenomen in onze businessplannen. Scenarioanalyse vindt plaats tijdens ons businessplan proces.



Dubbele materialiteitsanalyse

Actualisatie dubbele materialiteitsanalyse 2025

In 2024 heeft Alliander een uitgebreide DMA uitgevoerd in lijn met de vereisten van de CSRD en de ESRS. In 2025 is een actualiteitsanalyse uitgevoerd om te toetsen of de in 2024 vastgestelde materiële thema's nog steeds relevant zijn. Daarbij is onder andere gekeken naar belangrijke aan- en/of verkopen, relevante veranderingen in wet- en regelgeving en aanpassingen in de sturing op KPI's. De analyse bevestigde dat er geen significante wijzigingen zijn en dat de bestaande materiële thema's gehandhaafd kunnen blijven.

Doorontwikkeling van de DMA

We zijn van mening dat onze DMA een waarheidsgetrouw beeld geeft van onze materiële thema's en hun impacts, risico's en kansen. Tegelijkertijd blijven onze due-diligenceprocessen doorlopen en kunnen nieuwe strategieën, activiteiten, gewijzigde processen en stakeholderbelangen aanleiding geven tot aanpassingen. Dit betekent dat onze dubbele materialiteit in de toekomst kan veranderen, maar ook dat onze duurzaamheidsverklaring mogelijk niet elke impact, elk risico en elke kans bevat die individuele stakeholders(groepen) belangrijk vinden.

Materieel	Niet-materieel
Klimaatverandering (E1)	Verontreiniging (E2)
Circulaire economie (E5)	Water en mariene hulpbronnen (E3)
Eigen personeel (S1)	Biodiversiteit en ecosystemen (E4)
Werknemers in de waardeketen (S2)	Getroffen gemeenschappen (S3)
Consumenten en eindgebruikers (S4)	
Zakelijk gedrag (G1)	

Het resultaat van onze DMA hebben we samengevat in bovenstaande materialiteitstabel. De thema's Klimaatverandering (E1), Circulaire economie (E5), Eigen personeel (S1), Werknemers in de waardeketen (S2), Consumenten en eindgebruikers (S4) en Zakelijk gedrag (G1) zijn zowel vanuit impact perspectief als vanuit financieel perspectief materieel. Deze thema's hangen nauw samen met onze strategische prioriteiten voor energietransitie, een duurzame energievoorziening, energiezekerheid voor onze klanten en de communicatie en informatie richting onze klanten. De thema's Verontreiniging (E2), Water en mariene hulpbronnen (E3), Biodiversiteit en ecosystemen (E4) en Getroffen gemeenschappen (S3) zijn vanuit impact perspectief en/of financieel perspectief niet materieel.

We hebben onze activa en bedrijfsactiviteiten niet gescreend op daadwerkelijke en potentiële impactrisico's in onze eigen operatie en de waardeketen met betrekking tot verontreiniging, water- en mariene hulpbronnen en biodiversiteit en ecosystemen. Ook hebben wij geen overleg gevoerd met getroffen gemeenschappen over deze onderwerpen. Wel hebben wij met interne materiedeskundigen over deze onderwerpen gesproken.

Het DMA-proces in stappen

Stap 1: identificatie van relevante thema's

We hebben de ESRS-(sub)thema's vergeleken met de materiële onderwerpen uit voorgaande jaarverslagen en andere bronnen zoals peer reviews, Alliander Trendrapportages en strategische documenten. Een trendrapportage is een periodieke analyse van de belangrijkste externe ontwikkelingen en bij klanten waarmee Alliander de impact van deze trends op haar werkzaamheden duidt.

Stap 2: bepaling van impacts, risico's en kansen

We hebben voor alle materieel geachte thema's de actuele en/of potentiële impacts, risico's en kansen bepaald voor onze eigen operatie en binnen de waardeketen. Voor de waardeketen is vooral het geval bij het beoordelen van impacts, risico's en kansen met betrekking tot Werknemers in de waardeketen (S2), Klimaatverandering (E1) en Circulaire economie (E5).

De thema's zijn beoordeeld langs de volgende dimensies: schaal, scope, herstelbaarheid (alleen bij negatieve impact) en waarschijnlijkheid.

Financiële materialiteit

De financiële materialiteit is bepaald vanuit het Alliander-risicoraamwerk. De risico's en kansen zijn gescoord op het financieel effect alsmede op de waarschijnlijkheid dat het risico of de kans zich voordoet. De financiële impact is steeds beoordeeld voor de korte (tot 1 jaar), middellange (1 - 5 jaar) en lange termijn (meer dan 5 jaar).

Overigens kunnen de gedefinieerde risico's en kansen een materieel effect hebben op de financiële positie, het nettoresultaat en de kasstromen van Alliander. Daarbij bestaat altijd een inherent risico op een materiële aanpassing in de volgende verslaggevingsperiode inzake de boekwaarde van activa en verplichtingen.

Stap 3: bepalen van materialiteit

Alliander heeft op basis van de analyses en expertgesprekken de materialiteit vastgesteld. Een thema is als materieel aangemerkt indien het op impact- of financiële dimensie materieel scoort. De uitkomsten zijn verwerkt in een materialiteitstabel.

Stap 4: validatie van relevantie voor stakeholders

Als onderdeel van de materialiteitsanalyse hebben we op diverse momenten stakeholders gevraagd naar hun input, zowel in groepsverband (panel) als in interviews en via interne experts met directe stakeholdercontacten. De uitkomsten hebben we toegepast in de definitieve weging van de thema's. Tijdens een jaarlijkse sessie in december met een panel van maatschappelijke actoren, in aanwezigheid van de RvB, zijn de materiële thema's in het conceptjaarverslag besproken.

Stakeholders bevestigden het beeld van de materiële thema's, met soms enkele aandachtspunten. De uitkomst van de materialiteitsanalyse en de scores zijn samengebracht in een concept-materialiteitsoverzicht. Er zijn geen impacts, risico's en kansen die specifiek door de OR of de RvC zijn aangedragen.

De uitkomsten van de DMA en de lijst met kernthema's en subthema's zijn besproken en vastgesteld door de RvB en de RvC. Er is onder meer geconcludeerd dat de onderwerpen waarmee Alliander de meeste impact heeft of kan hebben ook overeenkomen met de belangrijkste, strategische, opgaven waar Alliander zich voor inzet.

Stap 5: plaatsen van thema's in de materialiteitstabel

De combinatie van de inside-out- en outside-in-impact laat zien welke invloed thema's hebben op het maatschappelijk presteren van Alliander en bepaalt daarmee de materialiteit binnen het jaarverslag. De materialiteitstabel eerder in dit hoofdstuk geeft een overzicht van de materiële en niet-materiële onderwerpen voor de duurzaamheidsverklaring van Alliander.

(Sub-)subthema's

Thema's kunnen op grond van de ESRS-uitwerking bestaan uit meerdere (sub-)subthema's. Niet elk subthema kent daarbij een verdere onderverdeling in sub-subthema's. De volgende tabel geeft een totaalbeeld van materiële thema's en (sub-)subthema's:

Materieel ESRS-thema	Subthema	Sub-subthema
Klimaatverandering (E1)	Klimaatmitigatie	
	Klimaatadaptatie	
	Energie	
Circulaire economie (E5)	Materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik	
Eigen personeel (S1)	Arbeidsvoorwaarden	Baanzekerheid
		Collectieve onderhandelingen, incl. CAO-dekkingsgraad werknemers
		Werk-privébalans
		Veiligheid en gezondheid
	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
		Opleiding en ontwikkeling vaardigheden
		Werkgelegenheid voor en inclusie van mensen met een beperking
		Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer
		Diversiteit
Werknemers in de waardeketen (S2)	Arbeidsvoorwaarden	Baanzekerheid
		Werktijden
		Leefbaar loon
		Werk-privébalans
		Veiligheid en gezondheid
	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	Gendergelijkheid en gelijke beloning bij gelijkwaardig werk
		Opleiding en ontwikkeling vaardigheden
		Werkgelegenheid voor en inclusie van mensen met een beperking
		Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer
	Andere arbeidsrechten	Kinderarbeid
		Gedwongen arbeid
Consumenten en eindgebruikers (S4)	Impact op informatie voor consumenten en/of eindgebruikers	Privacy
	Persoonlijke veiligheid van consumenten en/of eindgebruikers	Veiligheid en gezondheid
		Veiligheid van een persoon
		Bescherming kinderen
	Sociale inclusie van consumenten en/of eindgebruikers	Toegang tot producten en diensten
Zakelijk gedrag (G1)	Bedrijfscultuur	
	Bescherming van klokkenluiders	
	Corruptie en omkoping	Preventie en opsporing, incl. opleiding
		Incidenten

Stap 6: duurzaamheidsverklaring

Per ESRS-standaard is beoordeeld welke informatie materieel is voor de duurzaamheidsverklaring. Daarnaast hanteert Alliander bedrijfsgelateerde indicatoren die we, indien relevant voor de verantwoording, opnemen in de duurzaamheidsverklaring. De door de RvB vastgestelde materialiteit vormt de basis van de inhoudelijke inrichting en sturing van het jaarverslagproces.

Onderwerpen die volgens de ESRS niet materieel zijn, maar wel relevant zijn vanwege ontwikkelingen, wettelijke verplichtingen of stakeholderbelang, kunnen deel uitmaken van andere delen van het jaarverslag of een bijlage.

Onze impacts, risico's en kansen

ESRS E1 Klimaatverandering				
	Materiële impact, risico, kans	Omschrijving	Waardeketen	Tijdshorizon
Klimaatmitigatie				
⊖	Negatieve impact	GHG-emissies uit fossiele energiebronnen, bij gebruik voor interne- en ketentoepassingen, dragen negatief bij aan klimaatverandering.	GHG-emissies hebben een negatieve bijdrage op klimaatverandering (bijdrage opwarming aarde) in de gehele waardeketen.	Upstream, eigen activiteiten, downstream
⊖	Potentiële negatieve impact	Uitbreiding en zwaardere belasting van het net leidt tot emissies en een toename van netverlies, wat negatief bijdraagt aan klimaatverandering.	De toename van het netwerk en het zwaarder belasten van het netwerk leidt tot emissies en een toename van het netverlies. Dit heeft mogelijk een negatieve bijdrage op klimaatverandering.	Upstream, eigen activiteiten, downstream
⚠	Risico	Nieuwe regelgeving gericht op klimaatmitigatie leidt tot hogere kosten.	Verplichte maatregelen uit wet- en regelgeving kunnen leiden tot aanvullende investeringen en kosten naast eerder geplande maatregelen.	Eigen activiteiten
⚠	Risico	Het niet behalen van klimaatdoelen leidt tot hogere kapitaalkosten.	Onvoldoende en niet tijdige realisatie van klimaatdoelen tasten potentieel de geloofwaardigheid en reputatie van de organisatie aan. Daarnaast kan sprake zijn van hogere kosten en eventuele boetes.	Eigen activiteiten
★	Kans	Inzet van innovatieve technieken in duurzame energievoorziening leiden tot omzetverhoging of kostenvoordelen.	Door inzet van nieuwe technieken en innovaties biedt de transitie naar een duurzame energievoorziening kansen voor opslag, vraag-aanbodsturing en decentralisatie. Deze activiteiten kunnen leiden tot kostenvoordelen, efficiëntie of omzetverhoging.	Eigen activiteiten
Klimaatadaptatie				
⚠	Risico	Verstoring in vitale energie-infrastructuur leidt tot toenemende onderhoudskosten of verlies van activa.	Frequentie en ernst van intensieve weersverschijnselen kunnen een risico vormen op vitale infrastructuur en resulteren in schade aan of verlies van activa.	Eigen activiteiten
⚠	Risico	Verstoring in de waardeketen voor materialen die nodig zijn voor vitale energie-infrastructuur leidt tot hogere inkoopkosten.	Indirecte keteneffecten op materialen, bedrijfsmiddelen en elders in de energieketen door verstoring van toeleveringsketen. Dit kan leiden tot een toename aan kosten.	Upstream
Energie				
⊕	Positieve impact	De creatie van infrastructuur ten behoeve van elektrificering en het gebruik van hernieuwbare energie draagt positief bij aan de energietransitie.	Gebruik van hernieuwbare bronnen leidt tot een reductie van emissies en een verschuiving van de energiemix van fossiele brandstoffen naar hernieuwde energie.	Eigen activiteiten
⚠	Risico	De afname van gasverbruik en het aantal gasaansluitingen vergroot de kosten per gasaansluiting en verlaagt de omzet uit gasverbruik.	De warmtetransitie kan ertoe leiden dat het financiële draagvlak voor het gasnetwerk afneemt en de kosten per aansluiting doet stijgen. Afspraken over de bekostiging van de transitie zijn hiervoor noodzakelijk.	Eigen activiteiten
⚠	Risico	Oplopende uitgaven voor noodzakelijke netinvesteringen leiden tot mogelijke financieringstekorten.	Druk op rentabiliteit en financieringsbronnen kunnen beperkingen opleggen aan de financiering van investeringen. Stijgende investeringen kunnen leiden tot een structureel negatieve kasstroom en daardoor tot een toename in de financieringsbehoefte. Hierdoor ontstaat op termijn druk op onze financieringsratio's en onze rating.	Eigen activiteiten
★	Kans	Klimaatafspraken vergroten de vraag naar warmteaansluitingen, wat leidt tot hogere omzet.	Supranationale, nationale en regionale klimaatafspraken zoals in het Nederlands klimaatakkoord over warmtetransitie bieden kansen voor de vervanging van gas door alternatieve warmtebronnen.	Eigen activiteiten, downstream

★ Kans	Introductie van nieuwe technieken leidt tot hogere omzet of kostenvoordelen.	De introductie van nieuwe technologie zoals waterstoftoepassingen en verduurzaming van mobiliteit bieden kansen voor nieuwe bedrijvigheid en werkgelegenheid. Alliander onderzoekt en ontwikkelt actief mogelijkheden voor deze alternatieven.	Eigen activiteiten	Middellang, Lang
--------	--	--	--------------------	------------------

ESRS E5 Circulaire economie				
	Materiële impact, risico, kans	Omschrijving	Waardeketen	Tijdshorizon
Materiaalinstromen en materiaalgebruik				
⊖ Negatieve impact	Gebruik van grondstoffen draagt negatief bij aan de beschikbaarheid van deze grondstoffen.	Door het gebruik van grondstoffen kunnen natuurlijke hulpbronnen uitgeput raken. Alliander richt zich bij deze IRK op de inkoop van kernactiva die essentieel zijn voor de kernactiviteiten (beheer gas- en elektriciteitsnetwerken). Dit omvat de activa: kabels, meters, buizen, transformatoren en schakelinstallaties.	Upstream, eigen activiteiten	Lang
⚠ Risico	Een verstoring in de toeleveringsketen door materiaaltekorten en/of geopolitieke omstandigheden kan leiden tot hogere kosten voor materiaalinkoop.	Langdurige tekorten aan materialen en componenten vanwege leveringsproblemen en productiecapaciteit raken de realisatie van werkpakket en voorraden wat kan leiden tot druk op relaties met leveranciers. Dit kan leiden tot prijsnadelen.	Upstream	Kort, Middellang
★ Kans	Herinzet van materialen en componenten in de eigen bedrijfsactiviteiten en in de waardeketen en de samenwerking tussen leveranciers en netbeheerders verminderen het verbruik van (schaarse) grondstoffen.	Door circulaire materialen en componenten in te kopen en te gebruiken en samenwerking in de waardeketen verminderen we de vraag naar grondstoffen. Dit kan op lange termijn leiden tot lagere kosten.	Upstream, eigen activiteiten	Kort, Middellang, Lang
★ Kans	Door een bredere beschikbaarheid van materialen en samenwerkingen met leveranciers en sociale werkbedrijven voor het repareren en reviseren van materialen, verminderen we onze afhankelijkheid van verstoringen in de internationale waardeketen. Dit leidt tot een afname in de inkoop van nieuwe producten en resulteert in kostenbesparingen.	Door reparatie en revisie van materialen verminderen we de afhankelijkheid in de waardeketen. Dit leidt tot een afname in de inkoop en tot lagere kosten.	Upstream, eigen activiteiten	Middellang, Lang

ESRS S1 Eigen Personeel				
	Materiële impact, risico, kans	Omschrijving	Reikwijdte	Tijdshorizon
Arbeidsvoorwaarden				
⊕ Positieve impact	Goede arbeidsvoorwaarden dragen positief bij aan het welzijn van de medewerkers.	Goede arbeidsvoorwaarden dragen bij aan fysiek mentaal en sociaal welzijn, wat een positief effect heeft op productiviteit, ziekteverzuim en werksfeer.	Eigen activiteiten	Kort, Middellang
⊕ Positieve impact	Groei van Alliander leidt tot meer werkgelegenheid.	Door de groei van Alliander als gevolg van de energietransitie bestaat er extra vraag naar medewerkers en hierdoor werkgelegenheid.	Eigen activiteiten	Kort
⊖ Negatieve impact	Veiligheids- en gezondheidsincidenten leiden tot (fataal) letsel bij werknemers.	Door incidenten op het werk kunnen medewerkers (fataal) letsel oplopen.	Eigen activiteiten	Kort
⚠ Risico	Een tekort aan beschikbaar (technisch) personeel in de markt leidt tot hogere kosten.	Onvoldoende beschikbaarheid van adequate technische, professionals in de markt waardoor we het werk niet gedaan krijgen. Het aantrekken en behoud van goed geschoold (technisch) personeel wordt hierdoor uitdagender en duurder.	Eigen activiteiten	Kort
⚠ Risico	Veiligheidsincidenten van eigen personeel leiden tot ziekteverzuim, reputatieschade, schadevergoedingen en boetes.	Veiligheidsincidenten voor personeel kunnen zich voordoen tijdens werkzaamheden aan energienetten. Veiligheidsincidenten leiden tot ziekteverzuim, reputatieschade, schadevergoedingen en boetes.	Eigen activiteiten	Middellang
Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen				

	Positieve impact	Gelijke behandeling en kansen voor iedereen dragen positief bij aan het welzijn en ontwikkeling van de medewerkers.	Gelijke behandeling en gelijke kansen (waaronder scholingsmogelijkheden) hebben een positieve bijdrage aan het welzijn en de ontwikkeling van alle medewerkers. Binnen dit sub-thema speelt scholing een belangrijke rol. Het bieden van scholing aan alle medewerkers heeft een positief effect op de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers en daarnaast op de organisatieprestaties.	Eigen activiteiten	Kort, Middellang
	Negatieve impact	Ongewenst gedrag op de werkvloer kan leiden tot een vermindering van het welzijn van de medewerkers.	Ongewenst gedrag op de werkvloer heeft een negatief effect op het welzijn, de gezondheid en productiviteit van medewerkers.	Eigen activiteiten	Kort, Middellang
	Risico	Onvoldoende diversiteit en inclusie leiden tot verlies van talent en hogere personeelskosten.	Een gebrek aan diversiteit en inclusie zorgt ervoor dat ondervertegenwoordigde groepen zich niet 'thuis' voelen bij Alliander, wat kan leiden tot een negatieve impact op hun welzijn en productiviteit. Dit kan resulteren in het verlies van getalenteerde medewerkers door hoog personeelsverloop wat resulteert in hogere personeelskosten.	Eigen activiteiten	Kort, Middellang

ESRS S2 Werknemers in de waardeketen

	Materiële impact, risico, kans	Omschrijving	Waardeketen	Tijdshorizon
Arbeidsvoorwaarden				
 Negatieve impact	Slechte arbeidsomstandigheden in de waardeketen leiden tot een vermindering van het welzijn van werknemers in de waardeketen.	Slechte arbeidsvoorwaarden brengen fysieke belasting, mentale druk en sociaal onbehagen met zich mee, wat negatief uitwerkt op productiviteit, ziekteverzuim en de werksfeer.	Upstream, downstream	Kort, Middellang
 Risico	Onvoldoende naleving van arbeidsvoorwaarden in de waardeketen kan leiden tot reputatieschade en hogere kosten.	Risico's met betrekking tot arbeidsomstandigheden in de waardeketen. Deze risico's omvatten o.a. schending van mensenrechten, ongelijke behandelingen, gedwongen arbeid. Dit kan leiden tot reputatie- en financiële schade.	Upstream, downstream	Kort, Middellang
Andere arbeidsrechten				
 Risico	Arbeids- en mensenrechtenschendingen in de waardeketen kunnen leiden tot aansprakelijkheidsstelling of boetes.	Moderne slavernij of andere vormen van gedwongen arbeid, kinder- of dwangarbeid of betrokkenheid hierbij in de waardeketen kunnen leiden tot reputatieschade en juridische problemen en boetes.	Upstream, downstream	Kort, Middellang

ESRS S4 Consumenten en eindgebruikers

	Materiële impact, risico, kans	Omschrijving	Waardeketen	Tijdshorizon	
Privacy					
–	Negatieve impact	Een doorbreking van de vertrouwelijkheid van onze klantgegevens met betrekking tot het beheer van onze elektriciteits- en gasnetten kan leiden tot ongewenst gebruik van hun persoonsgegevens.	Privacyschendingen voor consumenten kunnen leiden tot het ongewenst gebruik van hun persoonsgegevens.	Downstream	Kort
Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers					
+	Potentiele negatieve impact	Door mogelijk onveilige omstandigheden in de infrastructuur (onze elektriciteits- en gasnetten) kunnen klanten of omstanders gewond raken of overlijden.	Onveilige omstandigheden kunnen een negatief effect hebben op de gezondheid en/of veiligheid van klanten en/of omstanders.	Downstream	Kort, Middellang
!	Risico	Veiligheidsincidenten met betrekking tot het beheer van onze elektriciteits- en gasnetten leiden tot reputatieschade, schadevergoedingen en boetes.	Veiligheidsincidenten voor omwonenden/ omstanders kunnen zich voordoen tijdens werkzaamheden aan elektriciteits- en gasnetten. Veiligheidsincidenten leiden tot reputatieschade, schadevergoedingen en boetes.	Downstream	Kort, Middellang
Toegang tot producten en diensten (energiezekerheid voor de klant)					

	Positieve impact	Klanten krijgen toegang tot elektriciteit en gas, wat leidt tot een verhoging van hun welzijn.	De toegang tot energie heeft een positieve bijdrage aan het welzijn van klanten.	Downstream	Kort, Middellang
	Risico	Verstoringen van de levering van elektriciteit en gas leiden tot schadevergoedingen.	Verstoringen kunnen optreden door externe factoren zoals weersomstandigheden en doordat de focus ligt op uitbreiding. Dit leidt tot financiële schade en mogelijk claims.	Eigen activiteiten, downstream	Kort, Middellang, Lang
	Risico	Toenemende druk op beperkte netcapaciteit, resulterend in oplopende wachttijden, kan leiden tot schadeclaims.	De netcapaciteit staat onder toenemende druk door de groeiende vraag naar aansluitingen en elektriciteitsverbruik. Dit leidt tot langere wachttijden voor het realiseren van nieuwe aansluitingen of uitbreidingen. Als gevolg hiervan kunnen betrokken partijen schadeclaims indienen.	Eigen activiteiten, downstream	Kort, Middellang
	Risico	Cyberaanvallen bedreigen de bedrijfsvoering van elektriciteit, wat leidt tot schadevergoedingen en kosten gerelateerd aan de aanval.	De bedrijfsprocessen van Alliander zijn verregaand gedigitaliseerd en door toenemende cybersecuritybedreigingen bestaat het risico dat de energielevering wordt stilgelegd. Hackers hacken de vitale infrastructuur en vragen 'losgeld' om de hack ongedaan te maken.	Eigen activiteiten	Kort, Middellang, Lang
	Kans	Innovatieve oplossingen verbeteren de toegang tot elektriciteit en het netbeheer, wat leidt tot hogere omzet of lagere kosten.	Door innovatieve technologieën wordt het gemakkelijker om elektriciteit toegankelijk te maken en het beheer van het netwerk te optimaliseren. Deze verbeteringen zorgen voor hogere omzet (toegang) of lagere kosten.	Eigen activiteiten, downstream	Middellang, Lang

ESRS G1 Zakelijk gedrag

	Materiële impact, risico, kans	Omschrijving	Waardeketen	Tijdshorizon	
Bedrijfscultuur					
	Positieve impact	Een goede bedrijfscultuur bevordert het welzijn en de motivatie van medewerkers.	Een goede bedrijfscultuur leidt tot hogere werktevredenheid en hoger welzijn, doordat een goede bedrijfscultuur zorgt voor een evenwichtige werkdruk en een positieve werkomgeving.	Eigen activiteiten	Middellang
	Risico	Een slechte bedrijfscultuur kan resulteren in mogelijke misstanden, wat leidt tot reputatieschade en hogere kosten.	Slechte bedrijfscultuur leidt tot reputatieschade en mogelijke misstanden met financiële gevolgen.	Eigen activiteiten	Kort, Middellang, Lang
Bescherming klokkenluiders					
	Positieve impact	Een bekende klokkenluidersregeling bevordert een transparante bedrijfsvoering, wat leidt tot het voorkomen van misstanden.	Een bekende klokkenluidersregeling heeft een positief effect op veiligheid, vertrouwen en ethisch gedrag en voorkomt het voorkomen van misstanden. De klokkenluidersregeling heeft betrekking op werknemers en andere belanghebbenden van Alliander.	Eigen activiteiten	Kort
Corruptie en omkoping					
	Potentiële negatieve impact	Mogelijke corruptie- en omkopingsincidenten dragen negatief bij aan de transparante en eerlijke industrie.	Mogelijke corruptie- en omkopingsincidenten kunnen een negatief effect hebben op ethische normen binnen en buiten de organisatie. Daarnaast kan het schade aan de reputatie toebrengen.	Upstream, eigen activiteiten, downstream	Lang

Milieu



Met onze activiteiten, producten en diensten hebben wij impact op het milieu, zowel positief als negatief. In deze sectie over milieuprestaties geven we een overzicht van de belangrijkste milieu-indicatoren. We richten ons op de materiële thema's die voortkomen uit onze dubbele materialiteitsanalyse:

- E1 - Klimaatverandering (met als subtopics klimaatmitigatie, klimaatadaptatie en energie). Na de toelichting volgt de verantwoording volgens de EU-taxonomie.
- E5 - Circulaire economie (met als subtopic materiaalinstroom inclusief materiaalgebruik).

Klimaatverandering (E1)

Klimaatverandering beïnvloedt de waarde van Alliander gezien de centrale positie in de energieketen. Energie-infrastructuur is de belangrijkste faciliterende schakel in de energieketen voor de overgang naar een duurzame, koolstofarme energievoorziening. Onze netbeheeractiviteiten zijn gericht op distributie van elektriciteit, gas en warmte en de verduurzaming van het energiesysteem. Alliander heeft geen bedrijfsactiviteiten in relatie met de fossiele energiedragers steenkool en olie en investeert daar niet in.

Stakeholderverwachting

Als netbeheerder hebben wij via onze energiesystemen een directe en indirecte impact op klimaat. Gedistribueerde energie is gedeeltelijk van fossiele herkomst en deze draagt bij aan klimaatgerelateerde impact op onze stakeholders. Zij verwachten van Alliander een actief beleid gericht op een maximale bijdrage aan de doelstellingen van de energietransitie en beperking van klimaatgerelateerde emissies. Hiertoe voert Alliander verschillende acties uit gericht op beperking van de impact op klimaatverandering

waarmee we rekening houden met stakeholderbelangen. Zo werken we samen met organisaties en niet-gouvernementele organisatie (ngo's) die zich inzetten voor de transitie naar een duurzame energievoorziening. Internationale klimaatdoelstellingen zoals vastgelegd in het klimaatakkoord van Parijs uit 2015 en de verdere uitwerking daarvan in het Nederlands Klimaat- en Energieakkoord zijn hiervoor het vertrekpunt. Alliander werkt aan de uitvoering van dit beleid.

Beleid en aanpak

Alliander werkt in lijn met het SBTi om klimaatgerelateerde emissies in onze bedrijfsvoering en de ketens te beperken. Het sturen op klimaatgerelateerde emissies volgens het reductiepad van het SBTi is onderdeel van onze strategie. Op basis daarvan is een plan van aanpak opgesteld, inclusief transitieplan om tot 2030 op onze klimaatimpact te sturen. Dit plan is medio 2025 goedgekeurd door de RvB. Begin 2025 hebben we de impact van klimaatverandering op onze bedrijfsmiddelen ('activa') verkend.

De KPI CO₂-uitstoot is onderdeel van het dashboard van de hoogste bestuursorganen. Deze KPI betreft de scope 1, 2 en 3-uitstoot van de eigen bedrijfsvoering en wordt daarnaast weergegeven op basis van de emissie na inzet van vergroening. Hierover wordt per kwartaal gerapporteerd. Jaarlijks stellen we CO₂-budgetten vast per scope. Alliander rapporteert over alle emissiecategorieën die materieel zijn voor haar eigen bedrijfsvoering en een deel van de keten.

Het klimaatbeleid en de implementatie worden aangestuurd door de CO₂-stuurgroep, waarin portefeuillehouders van bedrijfsonderdelen met de belangrijkste klimaatthema's deelnemen. De CO₂-stuurgroep stuurt bij aan de hand van de kwartaalrapportages. De voortgang van beleid, doelen en acties wordt periodiek geëvalueerd. De ontwikkeling van materiële klimaatimpact, risico's en kansen kan aanleiding geven voor het bijsturen op de doelstellingen.

Alliander stelt periodiek een Energiemanagementplan op dat is gericht op de eigen organisatie en ketenemissies. Dit plan is onderdeel van de CO₂-Prestatieladder, waarop Alliander jaarlijks wordt geaudit door Kiwa. In het energiemanagementplan bundelen en integreren we de verschillende acties, activiteiten en maatregelen gericht op emissiereductie bij Alliander en ketenpartijen. De bedrijfsdoelstellingen voor CO₂, netverlies, gebouwen en mobiliteit zijn vastgesteld door de Raad van Bestuur van Alliander.

Groenfinanciering maakt deel uit van het financieringsbeleid. Alliander heeft de mogelijkheid om zowel obligaties als ECP uit te geven, waarvan de opbrengst wordt gebruikt voor de investering in activa die nader zijn gedefinieerd in het Green Finance Framework. Daarnaast beschikt zij over een geïmplementeerde Sustainability Linked kredietfaciliteit. Deze financieringsstructuur stimuleert Alliander met financiële prikkels duurzame investeringen te doen en een duurzame bedrijfshuishouding te voeren.

Governance

Energietransitie, klimaatmitigatie en -adaptatie zijn een integraal onderdeel van onze strategie en doelen. De voortgang van doelen uit het businessplan wordt gemonitord via de kwartaal- en jaarrapportages. Doelbereik en uitvoering worden hierbij besproken met het management en de proceseigenaren. De SBTi doelstellingen voor 2026 - 2030 zijn input voor de businessplannen van betreffende afdelingen voor de komende jaren.

De doelstellingen maken deel uit van het dashboard van de hoogste bestuursorganen. De aanpak wordt jaarlijks goedgekeurd door de directeur Corporate & Social Affairs. Op grond van Nederlandse wetgeving bij publieke bedrijven, zoals Alliander, is er geen sprake van financiële of andere prikkels in de beloning van directie en management van de organisatie.

Acties

- De interne en externe validatie is afgerond voor de CO₂-doelstellingen 2026-2030. Dit wordt toegelicht in de paragraaf [Science Based Targets initiative](#).
- We investeren in mitigerende maatregelen in onze bedrijfsvoering gericht op energiebesparing en efficiëntie. Aanvullend investeren we in Garanties van Oorsprong (GvO's).

- Het klimaattransitieplan is opgesteld voor 2026-2030 in samenwerking met betrokken afdelingen. Dit wordt toegelicht in de paragraaf [Toelichting transitieplan](#).
- De audit voor de CO₂-Prestatieladder is afgerond (niveau 5). Dit wordt toegelicht in de paragraaf [CO₂-Prestatieladder](#).

Toelichting transitieplan

Het Alliander klimaattransitieplan is een strategisch plan waarin wordt beschreven hoe onze organisatie de overgang naar een duurzamer energiesysteem gaat maken. Het omvat concrete stappen, doelstellingen en maatregelen die we nemen om zowel de uitstoot van CO₂ te verminderen (mitigatie) als ons aan te passen aan de gevolgen van klimaatverandering (adaptatie). Dit plan is essentieel om ervoor te zorgen dat we onze verantwoordelijkheid nemen voor een duurzame toekomst.

Mitigatie

Het integrale transitieplan 2026 – 2030 beschrijft onze plannen voor klimaatmitigatie binnen Alliander. In de paragraaf [EU-taxonomie](#) rapporteren wij de klimaatgerelateerde KPI's voor investeringen en kosten op bedrijfsniveau. De KPI's zijn onderdeel van onze totale businessplanning en verantwoording.

Uitgangspunten voor het transitieplan zijn:

- Het transitieplan is afgestemd op de Alliander strategie.
- Het transitieplan is in lijn met het raamwerk SBTi.
- Het transitieplan is afgestemd op de planning- en budgetcyclus van Alliander. In onze financiële planning worden onze doelstellingen en activiteiten en maatregelen meerjarig vertaald naar budget.
- In de budgetcyclus wordt beschikbaarheid van materialen en arbeidskrachten meegenomen en wordt een maakbaar werkpakket gepland.

Adaptatie

Klimaatrisico's zijn geïntegreerd in de risicosystematiek en worden besproken op relevant afdelingsniveau. Belangrijke risico's zijn overstroming, droogte en hitte, waarvoor weerprotocollen, herstelplannen en een geoefende crisisorganisatie zijn ingericht. Alliander werkt samen met Netbeheer Nederland en regionale partners aan adaptieve infrastructuur en noodplannen. Alle maatregelen zijn gebundeld in het Klimaatadaptatie kaderdocument, dat elke twee jaar wordt geactualiseerd en richting geeft aan operationele en organisatorische acties.

Klimaatmitigatie

Het overgrote deel van de CO₂-emissie van de activiteiten van Alliander is direct gerelateerd aan de kerntaken distributie en transformatie van elektriciteit en gas. Deze kerntaken zijn tegelijkertijd van belang voor de realisatie van de energietransitie en daarmee voor het behalen van de nationale klimaatdoelen. Bijvoorbeeld door het aansluiten van duurzame energiebronnen op de energienetwerken en het faciliteren van de warmtetransitie. Onder mitigatie verstaan we het nemen van maatregelen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen, zoals het gebruik van groene energiebronnen, het verbeteren van de energie-efficiëntie van onze netwerken en het verminderen van energieverbruik.

Impacts, risico's en kansen

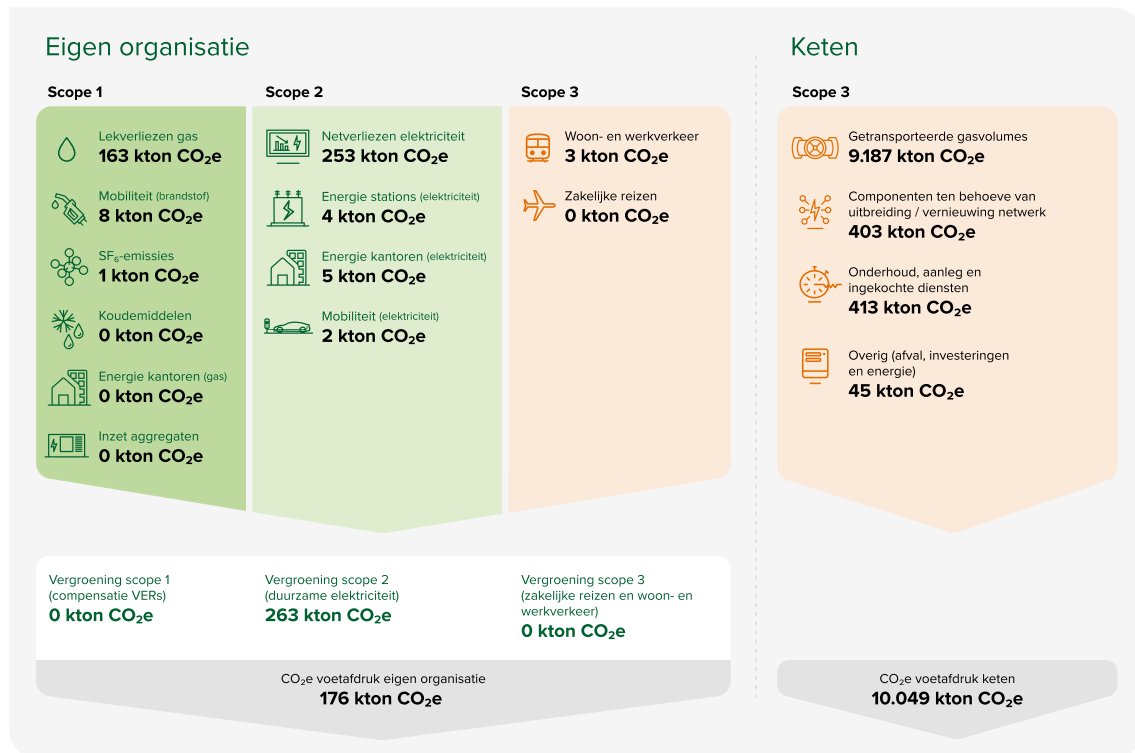
- Negatieve impact – GHG-emissies uit fossiele energiedragers, bij gebruik voor interne en ketentoepassingen, dragen negatief bij aan klimaatverandering.
- Potentiële negatieve impact – Uitbreiding en zwaardere belasting van het net leidt tot emissies en een toename van netverlies, wat negatief bijdraagt aan klimaatverandering.
- Risico – Nieuwe regelgeving gericht op klimaatmitigatie leidt tot hogere kosten.
- Risico – Het niet behalen van klimaatdoelen leidt tot hogere kapitaalkosten.
- Kans – Inzet van innovatieve technieken in duurzame energievoorziening leiden tot omzetverhoging of kostenvoordelen.

Beleid en aanpak

Alliander hanteert een mitigatiebeleid gericht op het beperken van direct beïnvloedbare bedrijfsgerelateerde CO₂e en het vergroenen van een gedeelte van CO₂-emissies. Hierbij ligt de focus op:

- Scope 1: netverlies gas, dienst- en leaseauto's, SF₆ lekkages, gebouwen en aggregaten.
- Scope 2: elektrisch netverlies en indirecte emissies elektriciteits- en warmteverbruik in onze gebouwen.
- Scope 3: woon-/werkverkeer en ingekochte goederen en diensten.

Om onze doelstelling te bereiken investeren we in mitigerende maatregelen in onze bedrijfsvoering gericht op energiebesparing en efficiëntie. Aanvullend investeren we in GvO's. In 2024 heeft Alliander een nieuwe stap gezet in haar klimaatbeleid. Dit houdt in dat we ons primair richten op het verminderen en beheersen van klimaatgerelateerde emissies in plaats van het compenseren. Alliander was in 2025 in afwachting van de goedkeuring van haar SBTi doelstelling. Daarom is ervoor gekozen om een versimpeld reductiepad gebaseerd op het SBTi te volgen waarin wij organisatiebreed een gemiddelde reductie van 4,2% per jaar hebben vastgesteld. Onze voetafdruk over 2025 is als volgt:



Doelstellingen

Voor 2025 was de doelstelling maximaal 171 kton CO₂-emissie uit eigen bedrijfsvoering en handhaven we onze ambitie om elektriciteit te vergroenen o.b.v. GvO's. Voor elk van de scopes hanteren wij reductiedoelstellingen. Uitgangspunt voor klimaatmitigatie is dat we onze inspanningen richten op het faciliterend vermogen van ons energienet voor energietransitie en invoeding van duurzame energie en de beperking van de CO₂-uitstoot van onze bedrijfsvoering.

De CO₂-uitstoot van onze scope-2-activiteiten wordt berekend volgens de marktgebaseerde methode van het Greenhouse Gas protocol. Hierbij wordt rekening gehouden met de ingekochte GvO's, die bepalen in welke mate de gebruikte elektriciteit als hernieuwbaar wordt beschouwd. In de tabel in paragraaf [Klimaatgerelateerde emissies](#) tonen we afzonderlijk het effect van de elektriciteitsverliezen en de vergroening door GvO's.

Onze doelstellingen voor 2025 zijn opgesteld op basis van scope-indeling uit het Greenhouse Gas Protocol. Dit betekent dat wij doelstellingen hebben voor scope 1 en 2. Voor scope 3 is alleen een doelstelling opgenomen voor mobiliteit binnen de eigen bedrijfsvoering. Om alvast voor te sorteren op de nieuwe klimaatdoelstelling voor 2030 is het reductiepercentage voor de eerdere benoemde categorieën voor het jaar 2025 gebaseerd op het 1,5 graden scenario van het Parijs Klimaatakkoord zoals voorgeschreven door het SBTi.

Alliander hanteert als basisjaar voor vergelijking en rapportage over haar doelstellingen het jaar 2021. Sinds dat jaar hebben we onze totale voetafdruk aangevuld met een uitgebreide scope 3 analyse.

Science Based Targets initiative

De RvB heeft in 2025 besloten om de CO₂-emissie doelstellingen 2026 - 2030 in lijn te brengen met de SBTi richtlijnen. Hiermee voldoen Alliander's doelstellingen aan het Klimaatakkoord van Parijs uit 2015 onder het 1,5 graden-scenario. Gedurende 2025 waren we nog in afwachting van de SBTi goedkeuring, die later in 2025 is ontvangen. Daarom hanteerden we in 2025 een vereenvoudigd reductiepad conform SBTi met een organisatiebrede gemiddelde reductie van 4,2% per jaar. Deze validatie is eind 2025 goedgekeurd door de Target Validation Board van het initiatief. Dit houdt in dat onze volgende doelstellingen vanaf 2026 zijn goedgekeurd door het SBTi:

- Wij stellen scherpere doelstellingen voor scope 1 en 2 waardoor er meer focus komt op reductie van emissies t.o.v. compensatie. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op significante uitstootbronnen zoals technische en administratieve netverliezen.
- Wij stellen nieuwe ambities op een bredere groep scope 3-emissiecategorieën inclusief verbranding door eindgebruikers van gedistribueerd gas.
- Wij stimuleren onze leveranciers om hun eigen emissies en die van hun keten te verlagen en om zelf wetenschappelijk onderbouwde CO₂-doelstellingen te zetten.
- 98% van onze totale directe scope (scope 1 en 2) en indirecte scope (scope 3) emissies worden beheerst door het 1,5 graden-scenario pad van het Klimaatakkoord.

SBTi doelstellingen worden op internationaal en nationaal niveau omgerekend naar de maximale CO₂-uitstoot per sector en per bedrijf. De impact is per bedrijfsonderdeel doorgerekend en op verschillende niveaus binnen de organisatie afgestemd. Dit heeft geleid tot een bedrijfsbreed klimaattransitieplan dat zal leiden tot de gewenste reductie in 2030. Alliander's doelstellingen, in lijn met SBTi, zijn opgenomen in de tabel in paragraaf [Klimaatgerelateerde emissies 2025](#).

In 2025 is een concept van de SBTi Power Sector Net-Zero guidance uitgebracht. In september 2025 heeft Alliander in samenwerking met de andere netbeheerders de verwachte veranderingen en effecten zoals deze beschreven waren in deze standaard besproken. Hieruit is een gezamenlijke reactie gekomen die is gedeeld met het SBTi in deze consultatieronde. Wij volgen dit proces en zijn op de hoogte van mogelijke toekomstige wijzigingen die op ons van toepassing zijn.



CO₂-Prestatieladder

De aanpak en vermindering van onze klimaatvoetafdruk toetsen we aan de criteria van de CO₂-Prestatieladder. In 2025 hebben we het hoogste niveau (niveau 5) behouden.

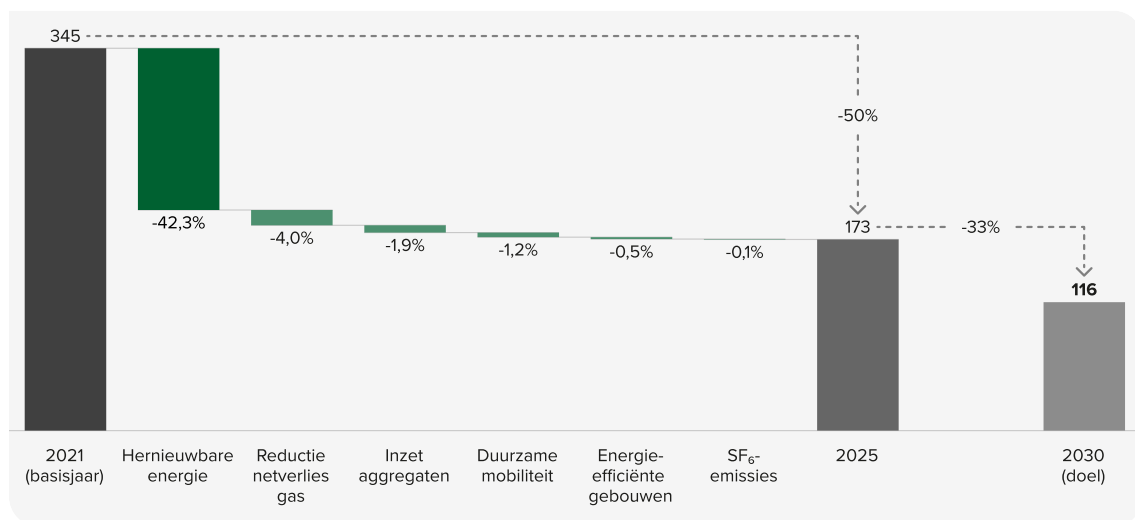
In 2025 heeft Kiwa de werking en reikwijdte van ons certificaat geheel opnieuw beoordeeld en bevestigd. Eind 2025 is besloten om, met de komst van SBTi als leidende raamwerk, de CO₂-Prestatieladder niet verder te continueren. De ladder heeft geholpen in het volwassen worden van ons CO₂-management, maar is door de adoptie van SBTi grotendeels overbodig geworden.

Klimaattransitieplan en decarbonisatiehefbomen

Het klimaattransitieplan bevat concrete maatregelen en instrumenten, ook wel decarbonisatiehefbomen genoemd, die wij inzetten om onze CO₂-uitstoot op de korte tot middellange termijn te verlagen. Deze hefbomen helpen ons om onze klimaatdoelen tot het jaar 2030 te bereiken en een positieve bijdrage te leveren aan de energietransitie. We zetten in op een combinatie van maatregelen en instrumenten.

Ontwikkeling CO₂-emissies

Belangrijkste reductiemaatregelen scope 1 en 2 in kton CO₂eq



Decarbonisatiehefbomen scope 1 + 2

Hernieuwbare energie – netverlies elektriciteit

Het netverlies bestaat grofweg uit drie onderdelen. Ongeveer de helft wordt veroorzaakt door transportverbruik: dit zijn verliezen die ontstaan tijdens het transport van energie, zoals de warmte die kabels en transformatoren afgeven. Daarnaast is ongeveer dertig procent van het netverlies toe te schrijven aan onbetaald verbruik. Dit omvat administratieve fouten in meet- en stamdata, situaties waarin verbruik niet aan een marktpartij is gekoppeld (zoals bij contractloos verbruik of leegstand), evenals diefstal en fraude. Tot slot bestaat ongeveer twintig procent uit netverbruik, het energiegebruik van apparatuur binnen het netwerk zelf, zoals meetapparatuur en transformatoren. Alliander heeft zich ten doel gesteld om uiterlijk in 2030 de CO₂-uitstoot die samenhangt met de productie van elektriciteit ter compensatie van onze netverliezen volledig (100%) te reduceren door gebruik te maken van GvO's.

Alliander zet actief in op het verlagen van technisch netverlies in het elektriciteitsnet door het toepassen van dikkere kabels, efficiëntere transformatoren en kortere tracés. De interne prijs van netverlies (PvN), waarin ook Alliander's CO₂-prijs van € 150 per ton is verwerkt, zorgt ervoor dat investeringen die leiden tot minder energieverlies en lagere uitstoot meer prioriteit krijgen in onze besluitvorming. Zo wordt CO₂-reductie structureel meegenomen in technische en operationele keuzes, terwijl de daadwerkelijke impact mede afhankelijk blijft van de emissiefactor van de elektriciteitsmix en externe marktontwikkelingen.

Het verlagen van onbetaald verbruik binnen netverlies heeft continu de aandacht binnen Liander. Zo zijn er afdelingen bezig met het oplossen van contractloze aansluitingen, diefstal en fraude, zijn er diverse rapportages die gebruikt worden om de meet- en stamdata fouten te reduceren en zijn er lopende initiatieven om meer verbruiksinzicht te krijgen op bijvoorbeeld netkoppelpunten- en middenspanningsruimte niveau. Deze inzichten dragen bij aan het detecteren van meet- en stamdata fouten en het oplossen daarvan.

De CO₂-emissies die voortkomen uit technisch en administratief netverlies worden voor 100% gecompenseerd door certificaten van GvO's afkomstig uit Nederlandse bronnen.

Reductie netverlies gas – technisch

Methaanemissies als gevolg van technische netverliezen uit het gasdistributienet vormen een substantieel deel van onze directe uitstoot, mede doordat dit gas een significant sterker broeikasgas is dan CO₂. Aardgas en groen gas, uit fossiele en biologische oorsprong bestaan voor een groot deel uit methaan, waardoor technische netverliezen direct bijdragen aan klimaatverandering. We hebben technische netverliezen onder andere door lekkages in ons gasdistributienet (door bijvoorbeeld ouderdom, bodemontzettingen, corrosie), maar ook door graafwerkzaamheden en werken aan ons gasnet (afblazen en affakkelen). Het reduceren van de technische netverliezen en daarmee de methaanemissies is essentieel om onze klimaatdoelstellingen te behalen.

Alliander conformeert zich aan de EU-Methaanverordening (2024) en past haar beleid hierop aan. In 2025 zijn we gestart met een innovatieve methode van lekdetectie: de inzet van de gaslekdetectieauto met slimme rekenmodellen. Deze auto, uitgerust met geavanceerde sensoren en rekenmodellen, detecteert methaan in de buitenlucht en bepaalt de uitstoot per lek in gram per uur. Dit stelt ons in staat om sneller en gericht te handelen middels reparatie, maar ook om de omvang van de methaanuitstoot die vrijkomt uit ons netwerk beter in te schatten. Daarnaast zetten we het beleid voort om breuk- en corrosiegevoelige leidingen, zoals grijs gietijzer, versneld te vervangen. Het vervangen van deze leidingen doen we al op basis van afspraken met het Staatstoezicht op de Mijnen (SodM). De netto emissiereductie van deze maatregel is echter beperkt en neemt verder af naarmate er meer lekken worden gerepareerd en door de verordening de lekzoekfrequentie op deze materialen verder omhoog gaat.

Hoewel volledige eliminatie van methaanemissies niet haalbaar is zolang het gasnet operationeel blijft, is het onze intentie deze emissies voldoende te laten dalen in 2030. Wij verwachten dat het jaarlijkse reductiepercentage vanaf 2026 zal toenemen, doordat de uitrol van de nieuwe methode het prioriteren van gaslekreparaties effectiever maakt.

Reductie netverlies gas – administratief

Administratief netverlies ontstaat wanneer gas niet fysiek verloren gaat, maar niet correct wordt toegerekend aan eindgebruikers. Dit kan het gevolg zijn van meetfouten, foutieve of geen opgave van traditionele meters, contractloze aansluitingen of energiefraude. Hoewel deze verliezen minder zichtbaar zijn dan fysieke lekkages, dragen ze wel bij aan onze CO₂-voetafdruk zodra het gas wordt verbrand. Alliander is als netbeheerder verantwoordelijk voor het inkopen van netverliezen en het afhandelen van administratief netverlies.

Wij onderzoeken momenteel verschillende aanpakken voor het terugbrengen van administratief netverlies gas. Bijvoorbeeld hoe wij meer verbruik zonder contract kunnen factureren en toewijzen aan de daadwerkelijke eindgebruiker, zodat de bijbehorende CO₂-uitstoot terecht komt waar deze wordt gecreëerd. Daarnaast volgen we de ontwikkeling van groene gascertificaten en de bijmengverplichting vanaf 2027, om te verkennen hoe deze kunnen bijdragen aan verdere reductie en compensatie van administratief netverlies. Op basis van de genoemde maatregelen zijn verschillende scenario's uitgewerkt die leiden tot het gewenste reductiedoel. Net als bij technisch netverlies achten we het op basis van ons transitieplan realistisch dat de benodigde reductie in 2030 t.o.v. 2021, haalbaar is voor dit onderdeel.

Inzet aggregaten

Door toenemende netcongestie worden aggregaten steeds minder vergoed voor klanten en zetten wij deze zelf alleen bij hoge uitzondering in. Wanneer een aggregaat noodzakelijk is, wordt uitsluitend HVO-brandstof gebruikt. Dit heeft al geleid tot een emissiereductie en zal richting 2030 resulteren in een nagenoeg volledige emissiereductie.

Duurzame mobiliteit

Alliander streeft naar een duurzame mobiliteitsstrategie, waarbij elektrificatie van het wagenpark centraal staat. Voor leaseauto's worden uitsluitend volledig elektrische voertuigen aangeboden. Voor dienstvoertuigen hanteren we het beleid "EV tenzij", waarmee we gericht toewerken naar een volledig elektrisch wagenpark. Ook bij bedrijfsbusjes zetten we stappen: bij vervanging geldt het uitgangspunt dat 75% elektrisch moet zijn, tenzij dit aantoonbaar niet mogelijk is. De transitie naar elektrische mobiliteit verloopt niet overal gelijkmatig. Met name bij dienstvoertuigen en bedrijfsbusjes bereiden we monteurs en onderdelen in batches voor op de nieuwe vormen van mobiliteit. Heldere communicatie en goede begeleiding zijn hierin cruciaal om de transitie gaande te houden en onze ambities te realiseren.

Elektrische mobiliteit draagt niet alleen bij aan emissiereductie, maar is ook essentieel om toegang te behouden tot zero-emissiezones in binnensteden. Naar verwachting leidt dit beleid tot een uitstootreductie van 79% in 2030 ten opzichte van 2021.

In 2026 zetten we een stap met de introductie van een nieuw mobiliteitsbeleid, waarin duurzame en gezonde keuzes centraal staan. We stimuleren actief vervoer en schonere mobiliteit en ontmoedigen fossiele kilometers. Daarmee sturen we op het beperken van de groei van emissies uit woon-werkverkeer binnen scope 3 en op het realiseren van reductie ten opzichte van een referentiescenario zonder extra maatregelen.



Energie-efficiënte gebouwen

Onze gebouwen en het beheer daarvan blijven mede door onze energiezuinige en in enkele gevallen circulaire kantoren, een belangrijk aandachtspunt binnen onze transitie. Door onze verduurzamingslagen van de afgelopen jaren is na een analyse gebleken dat wij al voldoen aan de CO₂e-reductie benodigd onder de SBTi Buildings Criteria, richtlijnen voor vastgoed. Hierdoor is besloten om geen aparte doelstelling te zetten aangezien deze al behaald is. De CO₂-emissies voortkomend uit onze gebouwen zijn wel

meegenomen in de totale scope 1 en 2 doelstellingen. Voor vastgoed sluiten we aan bij de Nederlandse “Paris Proof”-norm die focust op werkelijk energieverbruik (kwh/m²). En daarmee de focus legt energie-efficiëntie. Sinds 2021 is het gasverbruik met ruim 80% afgenomen. Voor onze gebouwen en locaties zetten we in op duurzame opwek, alternatieve warmtebronnen en isolatie en elektrificatie. Hiermee willen we, ondanks de verwachte groei van ons medewerkersbestand, efficiëntievoordelen realiseren.

Benodigde Investeringszinnen zijn vastgelegd in “Paris Proof” Roadmaps, met maatregelen en investeringen die leiden tot de gewenste energie en CO₂-reductie. Deze roadmaps zijn geborgd in de meerjarenplanning van Facilities. Daarnaast integreren we onze duurzaamheidsdoelstellingen in het beheer-, aankoop- en huurbeleid van Alliander.

SF₆-emissies

Zwavelhexafluoride (SF₆) is een krachtig synthetisch broeikasgas. Het wordt gebruikt vanwege zijn uitstekende isolerende eigenschappen, maar emissies kunnen optreden bij productie, installatie, onderhoud en ontmanteling van installaties.

Alliander werkt aan het vervangen van oudere installaties en zet sterker in op onderhoud, mede dankzij aangescherpt beleid en een verbeterd meldingssysteem die is afgestemd met de andere netbeheerders. Nieuwe wetgeving vereist vanaf 1 januari 2026 een gefaseerde invoering van SF₆-vrije installaties. Vanaf 2035 wordt het gebruik van nieuw SF₆ volledig verboden. We verwachten onze doelstellingen te behalen door voortzetting van het huidige beleid, waarbij de verwachting is dat dit zal leiden tot een stabilisatie van de SF₆ emissie en de daarbij horende CO₂-equivalenten. Om te voorkomen dat de SF₆ emissie zal toenemen, zullen ook grotere installaties gereviseerd worden. De verwachting is dat de laatste SF₆ houdende installaties nog tot 2078 in het net staan.

Maatregelen ten aanzien van scope 3

Inkoop bij ketenpartners

Voor de CO₂-emissies die voortkomen uit Alliander's inkoopactiviteiten, vormen onze leverancier engagement-initiatieven een cruciale hefboom binnen het klimaattransitieplan. Alliander streeft ernaar dat leveranciers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van onze upstream scope 3-emissies (minimaal 80% van emissies) – binnen de categorieën purchased goods & services, capital goods en transport – zich committeren aan het stellen van science-based targets (SBTs) of een vergelijkbare klimaatdoelstelling. Dit betekent dat leveranciers uiterlijk in 2030, vijf jaar na onze eigen target setting die in 2026 begint, gecommitteerd moeten zijn aan SBTi of vergelijkbare wetenschappelijk onderbouwde doelstellingen.

Om deze doelstelling te behalen, zetten we in op gerichte dialoog, monitoring en samenwerking met leveranciers. Naast het realiseren van onze hoofddoelstelling, werken we aan de integratie van klimaatprestaties in onze inkoopcriteria en contractvoorwaarden. Deze aanpak stelt ons in staat om niet alleen onze eigen emissies te reduceren, maar ook structureel bij te dragen aan verduurzaming van de keten.

Emissies door verbranding van gedistribueerd gas bij eindgebruikers

Binnen onze klimaatdoelstelling vormen de emissies die vrijkomen bij verbranding van door ons getransporteerd gas een complex vraagstuk. Als gasnetbeheerder zijn wij wettelijk verplicht om aardgas te blijven transporteren. Tegelijkertijd vereist het SBTi-framework een CO₂-reductie van ten minste 42% op scope 3-emissies in 2030 ten opzichte van het basisjaar 2021.

Door onze kerntaken versneld uit te voeren, zoals het uitbreiden van elektriciteitsnetten en het faciliteren van groen gas, kunnen wij indirect bijdragen aan een lagere aardgasvraag bij onze klanten. Wij stimuleren actief energiebesparing en de overstap naar duurzame alternatieven, maar erkennen dat dit een gezamenlijke opgave is waarin onze directe invloed beperkt is.

Vanuit dit perspectief bevinden wij ons in een spanningsveld: de omvang van deze CO₂-emissies in onze keten worden grotendeels bepaald door factoren buiten onze operationele controle, zoals overheidsbeleid, marktprijzen voor energie, weersinvloeden en keuzes van eindgebruikers, terwijl wij wettelijk verantwoordelijk blijven voor het gastransport. De komende jaren vergroten wij daarom de transparantie over deze emissies en beoordelen wij expliciet waar onze invloed reëel en aantoonbaar is en waar niet. Deze duiding vormt de basis voor realistische doelstellingen en geloofwaardige reductiepaden binnen onze commitment aan het SBTi raamwerk.

Klimaatgerelateerde emissies 2025

Aanpassing van de vergelijkende cijfers in de CO₂-emissies

Waar mogelijk presenteren wij kwantitatieve data in de onderstaande tabel, inclusief vergelijkende cijfers van het voorgaande jaar en het basisjaar, om context en vergelijkbaarheid te bieden. In 2025 zijn de gerapporteerde broeikasgasemissies voor 2021 en 2024 op onderdelen herberekend en gecorrigeerd. Dit betreft enerzijds aanpassingen in de vaststelling en verwerking van netverliesvolumes voor elektriciteit en gas binnen scope 1 en scope 2, en anderzijds een actualisatie van de emissiefactorenset voor de spend-based methode binnen scope 3 door de overgang van DEFRA 2011 naar DEFRA 2022.

De doorwerking verschilt per scope. Binnen scope 1 en scope 2 hangen de verschillen samen met herberekeningen en correcties in de vaststelling en verwerking van netverliesvolumes voor elektriciteit en gas, waaronder het corrigeren van volumes die eerder als administratief netverlies waren opgenomen maar alsnog aan eindgebruikers zijn gefactureerd, en met de daarbij gehanteerde uitgangspunten. Voor 2021 leidt dit ertoe dat scope 1 5 kton CO₂e lager uitkomt en scope 2 11 kton CO₂e lager locatiegebaseerd en 3 kton CO₂e lager marktgebaseerd.

Voor 2024 komen de verschillen voort uit dezelfde systematiek, aangevuld met reconciliatiecorrecties op volumes van het voorgaande jaar, doordat initiële allocaties op basis van profielen later worden bijgesteld op basis van meterstanden. Voor nadere toelichting verwijzen wij naar [noot 35](#) van de jaarrekening. Dit leidt ertoe dat scope 1 27 kton CO₂e lager uitkomt en scope 2 12 kton CO₂e lager locatiegebaseerd, terwijl scope 2 marktgebaseerd ongewijzigd blijft.

Binnen scope 3 resulteert de actualisatie van de emissiefactoren voor de spend-based methode in een hogere uitstoot van 65 kton CO₂e in 2021 en 157 kton CO₂e in 2024 ten opzichte van het jaarverslag 2024. De tabel hieronder laat zowel de eerder gerapporteerde cijfers als de herberekende cijfers zien.

ton CO ₂ -equivalent	Gerapporteerd 2021	Herberekend 2021	Gerapporteerd 2024	Herberekend 2024
Directe GHG-emissies (scope 1)	204.031	199.156	171.525	144.581
Indirecte GHG-emissies (scope 2)				
Locatiegebaseerd	588.693	577.257	369.939	357.664
Marktgebaseerd	149.065	146.211	22	22
Indirecte GHG-emissies upstream (scope 3)				
C1. Ingekochte goederen en diensten	205.830	218.632	304.192	321.765
C2. Kapitaalgoederen	164.382	217.450	205.265	339.663
C3. Brandstof- en energiereelateerd activiteiten	112.019	112.019	17.318	17.318
C4. Upstream transport en distributie	13.977	16.058	9.514	11.318
C5. Afval gegenereerd tijdens bedrijfsvoering	2.562	2.562	2.597	2.597
C6. Zakenreizen	64	64	231	231
C7. Woon-werkverkeer van werknemers	1.421	1.421	2.618	2.618
C15. Investerings	6.399	3.101	4.095	7.438
Totaal indirecte GHG-emissies upstream (scope 3)	506.654	571.307	545.829	702.948
Totaal GHG-emissies (locatiegebaseerd)	1.299.377	1.347.720	1.087.293	1.205.193
Totaal GHG-emissies (marktgebaseerd)	859.749	916.674	717.376	847.550

Trendmatige uitstoot en reductie van CO₂-emissies

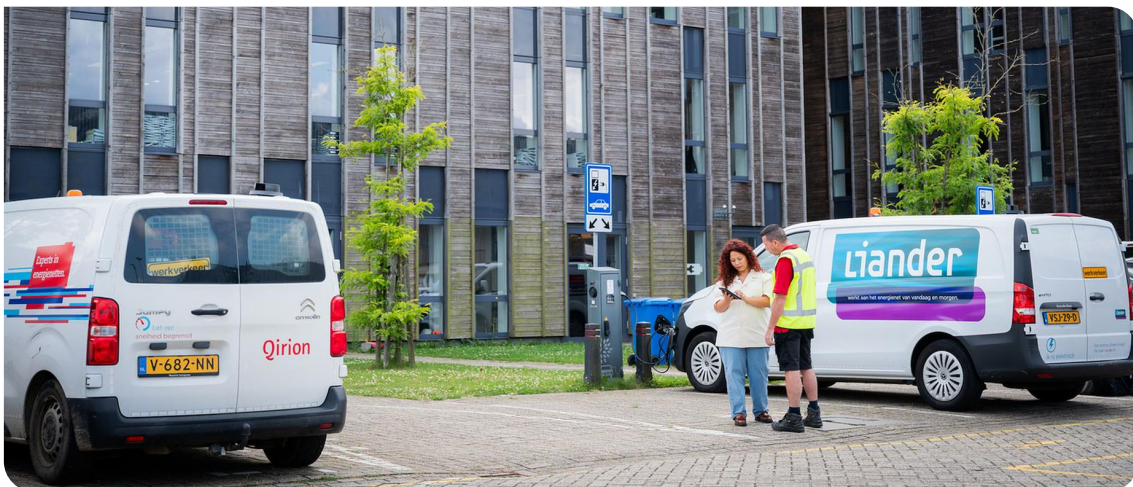
Alliander hanteert 2021 als referentiejaar voor de vergelijkingsgrondslag van de energie- en CO₂-emissiedata. In dat jaar bedroeg de totale CO₂-uitstoot van de eigen organisatie (scope 1 + 2 en scope 3 mobiliteit) 512 kton CO₂ zonder verrekening van GvO's. De totale CO₂-uitstoot in 2025 bedraagt 439 kton CO₂ (2024: 378 kton CO₂), hetgeen neerkomt op een daling van 14% ten opzichte van 2021 een verschil van 73 kton.

ton CO ₂ -equivalent					Doelstelling	
	2021	2024	2025	% 2025 / 2024	2026	2030
Directe GHG-emissies (scope 1)						
Inzet aggregaten	6.677	48	36		31	
Koudemiddelen	67	67	78		67	
Gasverbruik gebouwen	2.014	312	383		338	
SF ₆ -emissies	1.441	1.920	1.149		1.033	
Lease- en dienstauto's	12.148	9.111	7.963		5.006	
Netverlies gas administratief	81.097	47.658	77.598		40.767	
Netverlies gas technisch	95.712	85.465	85.465		67.486	
Totaal directe GHG-emissies (scope 1)	199.156	144.581	172.672	19%	114.726	42%
Indirecte GHG-emissies (scope 2)						
Locatiegebaseerd ¹						
Warmteverbruik gebouwen	209	102	88		93	
Lease- en dienstauto's	985	1.733	2.074		2.346	
Elektriciteitsverbruik gebouwen	3.322	2.150	2.007		2.244	
Elektriciteitsverbruik stations	4.963	3.373	2.793		2.459	
Netverlies elektriciteit administratief	185.401	114.388	89.425		95.535	
Netverlies elektriciteit technisch	382.378	235.918	184.433		197.035	
Totaal locatiegebaseerd	577.257	357.664	280.820	-21%	299.712	
Marktgebaseerd ²						
Warmteverbruik gebouwen	32	22	19		24	
Lease- en dienstauto's	587	-	-		-	
Elektriciteitsverbruik gebouwen	1.566	-	-		-	
Elektriciteitsverbruik stations	2.339	-	-		-	
Netverlies elektriciteit administratief	53.938	-	-		-	
Netverlies elektriciteit technisch	87.748	-	-		-	
Totaal marktgebaseerd	146.211	22	19	-10%	24	-100%
Indirecte GHG-emissies upstream (scope 3) ³						
C1. Ingekochte goederen en diensten	218.632	321.765	403.286			
C2. Kapitaalgoederen	217.450	339.663	413.450			
C3. Brandstof- en energierelateerde activiteiten	112.019	17.318	20.402			
C4. Upstream transport en distributie	16.058	11.318	9.298			
C5. Afval gegenereerd tijdens bedrijfsvoering	2.562	2.597	3.333			
C6. Zakenreizen	64	231	214			
C7. Woon-werkverkeer van werknemers	1.421	2.618	2.753			
C15. Investerings	3.101	7.438	12.005			
Totaal indirecte GHG-emissies upstream (scope 3)	571.307	702.948	864.741	23%		
Totaal GHG-emissies (locatiegebaseerd)	1.347.720	1.205.193	1.318.233	9%	414.439	
Totaal GHG-emissies (marktgebaseerd)	916.674	847.550	1.037.433	22%	114.751	

- ¹ De totale uitstoot van broeikasgassen volgens de locatiegebaseerde methode wordt berekend op basis van de gemiddelde emissiefactoren van het nationale elektriciteitsnet. Dit betekent dat de CO₂-uitstoot per verbruikte kWh wordt vermenigvuldigd met de gemiddelde emissiefactor van de Nederlandse energiemix, zonder rekening te houden met individuele contracten voor hernieuwbare energie zoals GvO's.
- ² De marktgebaseerde scope 2-emissie weergave toont de inzet van hernieuwbare energie door de aankoop van GvO's. Hierdoor wordt de CO₂-uitstoot van het elektriciteitsverbruik teruggebracht naar 0 ton CO₂-equivalent. De hoeveelheid CO₂-equivalent die in 2021, 2024 en 2025 met GvO's is gecompenseerd, bedraagt respectievelijk 1.645 kton (2021), 231 kton (2024) en 263 kton (2025). Ons doel voor 2025 is om 304 kton van ons elektriciteitsverbruik te vergroenen met GvO's.
- ³ Niet alle scope 3 categorieën zijn van toepassing op Alliander. Categorieën C8, C9, C10, C11, C12, C13 en C14 worden niet gerapporteerd omdat deze niet of beperkt voorkomen in de waardeketen van Alliander en daarom niet materieel zijn. Voor scope 3 heeft Alliander nog geen absolute doelstelling voor 2030 vastgesteld. Alliander bepaalt dit in 2026 in lijn met SBTi.

Ontwikkeling en resultaat klimaatvoetafdruk 2025

De CO₂e-emissies van de eigen organisatie worden voor 95% (2024: 96%) veroorzaakt door net- en lekverliezen die grotendeels ontstaan bij het distribueren van elektriciteit en gas. We proberen elk jaar zowel onze technische als administratieve netverliezen te verminderen, onder andere door te werken met een interne CO₂-prijs. Het percentage netverlies betreft een nauwkeurige benadering. Bij de totstandkoming van de CO₂-voetafdruk en het energieverbruik wordt gebruikgemaakt van aannames en inschattingen. Sinds 2016 wordt de CO₂-emissiefactor voor het netverlies elektriciteit berekend op basis van de inkoop van het netverlies bij onze leveranciers. Voor het jaarverslag 2025 zijn de stroometiketten van 2024 gehanteerd. Dit leidt tot een waarde van de CO₂-coëfficiënt van 0,2024 kg CO₂ per kWh (2024: 0,16889 kg CO₂ per kWh). In 2025 werd 58% van de bruto CO₂-uitstoot van de eigen organisatie veroorzaakt door netverlies elektriciteit (2024: 58%). De emissiefactor voor 2024 (0,16889 kg CO₂ per kWh) is herberekend op basis van de meest recente stroometiketten. In het jaarverslag 2024 werd hiervoor 0,19318 kg CO₂ per kWh gehanteerd.



Scope 1-emissies

Onze scope 1-emissies komen uit inzet van aggregaten, koudemiddelen, gasgebruik voor het verwarmen van kantoren, SF₆ emissies uit schakelinstallaties, brandstofverbruik (lease- en dienstauto's) en net en lekverliezen gas. In 2025 bedraagt de totale scope 1 uitstoot 173 kton CO₂e, een toename van 28 kton ten opzichte van 2024 aangepast (145 kton CO₂e). De stijging wordt voornamelijk verklaard door netverliezen gas. Dit hangt samen met een reconciliatie en bijstelling van het netverliesvolume gas over 2024. In 2024 is het netverliesvolume op basis van de meest recent beschikbare gegevens neerwaarts bijgesteld met 12 miljoen m³. Voor 2025 is de verwachting dat het netverliesvolume 7 miljoen m³ hoger uitkomt dan 2024. De emissies door net- en lekverliezen gas bedragen in 2025 163 kton CO₂e. Het administratief netverlies bedraagt 78 kton CO₂e (2024: 48 kton CO₂e) en het technisch netverlies 86 kton CO₂e (2024: 86 kton CO₂e).

De uitstoot uit lease-en dienstauto's bedraagt in 2025 8 kton CO₂e (2024: 9 kton CO₂e). De daling hangt samen met de verdere elektrificatie en de instroom van middelgrote elektrische voertuigen. Tegelijkertijd blijft een deel van de dieselveertuigen nodig voor de uitvoering van de werkzaamheden. De overige scope 1 categorieën zijn in verhouding beperkt en veranderen het totaalbeeld niet wezenlijk.

Scope 2-emissies

Onze scope 2-emissies zijn afkomstig van de opwekking van ingekochte elektriciteit en warmte voor verbruik in gebouwen en stations, netverlies elektriciteit en het laden van lease en dienstauto's. In deze paragraaf lichten wij netverlies elektriciteit toe, omdat dit bepalend is voor de ontwikkeling van scope 2. In 2025 bedraagt de totale locatiegebaseerde uitstoot 281 kton CO₂e, een daling van 77 kton CO₂e ten opzichte van 2024 (358 kton CO₂e). De afname hangt grotendeels samen met netverlies elektriciteit.

Netverlies elektriciteit bestaat uit technisch en administratief netverlies. Technisch netverlies ontstaat bij het transport van elektriciteit in het net. Administratief netverlies hangt samen met onder meer energiefraude en het ontbreken van contracten bij aansluitingen. Het totale netverliesvolume elektriciteit is in 2025 met 52.621 MWh gedaald ten opzichte van 2024, van 1.297.428 MWh naar 1.244.807 MWh. In CO₂ equivalenten (locatiegebaseerd) daalt de uitstoot door netverlies elektriciteit van 350 kton CO₂e in 2024 naar 274 kton CO₂e in 2025. De daling hangt samen met een lager netverliesvolume, mede door de overdracht van de hoogspanningslijn Randmeren aan TenneT begin 2025, waardoor de bijbehorende netverliezen niet langer onder Liander vallen.

Scope 2 wordt zowel locatiegebaseerd als marktgebaseerd gerapporteerd. Marktgebaseerd bedraagt de scope 2 uitstoot in 2025 afgerond 0 kton CO₂e (2024 ook afgerond 0 kton CO₂e). De marktgebaseerde uitstoot van ingekochte elektriciteit komt uit op nul doordat voor het volledige scope 2 elektriciteitsverbruik GvO's zijn aangewend en geannuleerd. De bruto emissies die samenhangen met dit scope 2 elektriciteitsverbruik bedragen 231 kton CO₂e in 2024 en 263 kton CO₂e in 2025. Daarbinnen bedraagt de bruto marktgebaseerde uitstoot van netverlies elektriciteit 221 kton CO₂e in 2024 en 253 kton CO₂e in 2025. Hoewel het netverliesvolume in 2025 lager is, stijgt de bruto marktgebaseerde uitstoot vóór toerekening van GvO's. Dit komt doordat de gemiddelde CO₂ emissiefactor van de ingekochte elektriciteit voor netverlies in 2025 hoger is dan in 2024, als gevolg van een gewijzigde inkoopmix en bijbehorende stroometiketten. Wat resteert betreft warmte en bedraagt 19 ton CO₂e, afgerond 0 kton CO₂e.

Scope 3-ketenemissies

In 2025 komt de totale scope 3 uitstoot uit op 865 kton CO₂e (2024: 703 kton CO₂e), een toename van 162 kton CO₂e (23%). Deze stijging wordt vrijwel volledig verklaard door categorie 1 ingekochte goederen en diensten en categorie 2 kapitaalgoederen. Op basis van de niet afgeronde waarden nemen deze twee categorieën samen toe met 156 kton CO₂e, wat circa 96% van de totale stijging verklaart. Categorie 1 stijgt van 322 kton CO₂e in 2024 naar 403 kton CO₂e in 2025 en categorie 2 stijgt van 340 kton CO₂e naar 413 kton CO₂e.

Categorie 1 ingekochte goederen en diensten

De uitstoot binnen categorie 1 bedraagt in 2025 403 kton CO₂e (2024: 322 kton CO₂e). Voor deze categorie hanteert Alliander een spend-based methodiek, omdat gedetailleerde emissiegegevens van leveranciers veelal ontbreken.

De toename in 2025 bedraagt circa 82 kton CO₂e en hangt vooral samen met hogere uitgaven in de aannemerij, passend bij een groter werkpakket voor verzwaring, uitbreiding en vervanging van het net.

Categorie 2 kapitaalgoederen

De uitstoot binnen categorie 2 bedraagt in 2025 413 kton CO₂e (2024: 340 kton CO₂e). Voor deze categorie wordt een gecombineerde methodiek toegepast. Een deel van de uitstoot wordt berekend op basis van volume data uit grondstofpaspoorten, gecombineerd met milieufactoren uit de Idemat database van TU Delft. Het overige deel wordt berekend via een spend-based methode op basis van DEFRA emissiefactoren, inclusief CPI-indexatie.

De toename in 2025 wordt voornamelijk verklaard door het volume deel (+45 kton CO₂e). Dit hangt samen met een hogere inzet van materialen, waaronder aluminium, staal, koper en printplaten, gecombineerd met een hoger materiaalverbruik en hogere emissiefactoren per kilogram materiaal. Het spendeel neemt toe met +29 kton CO₂e.

De overige scope 3 categorieën zijn in vergelijking met categorie 1 en 2 beperkt van omvang en veranderen het totaalbeeld niet wezenlijk.

Totale emissies overeenkomstig SBTi Target boundary (incl. verbranding van gedistribueerd gas bij eindgebruikers)

Naast de ESRS-rapportage van totale broeikasemissies in de tabel [Trendmatige uitstoot en reductie van CO₂-emissies](#) rapporteert Alliander aanvullend een overzicht van totale emissies overeenkomstig de SBTi target boundary, ten behoeve van monitoring en transparantie. Dit overzicht omvat scope 1, scope 2 en scope 3 upstream en is aangevuld met de emissies die vrijkomen uit de verbranding door eindgebruikers van aardgas dat via het gasnet wordt getransporteerd. Omdat Alliander het aardgas niet verkoopt en geen economisch eigendom van het gas heeft, worden deze emissies niet binnen de ESRS scope 3 categorie indeling in de CO₂-emissie tabel gepresenteerd, maar in een afzonderlijke tabel.

In 2025 bedragen de totale broeikasgasemissies 10.224 kton CO₂e, tegen 9.708 kton CO₂e in 2024, een toename van 516 kton CO₂e. Deze stijging wordt grotendeels verklaard door emissies bij eindgebruikers door verbranding van via het gasnet gedistribueerd aardgas. Deze emissies nemen in 2025 toe naar 9.187 kton CO₂e (90% van het totaal) ten opzichte van 8.861 kton CO₂e in 2024 (91% van het totaal). De stijging hangt voornamelijk samen met een hoger getransporteerd aardgasvolume door een hogere warmtevraag als gevolg van weersinvloeden. Na temperatuurcorrectie op basis van graaddagen lag het volume in 2025 echter circa 110 miljoen m³ lager dan in 2024 (circa 2,2%), wat overeenkomt met een reductie van circa 195 kton CO₂e.

Daarnaast nemen de scope 3 upstream emissies toe met circa 162 kton CO₂e en stijgt scope 1 met circa 28 kton CO₂e. Scope 2 blijft in beide jaren beperkt. Het ingekochte elektriciteitsverbruik is onderbouwd met GvO's voor hernieuwbare elektriciteit. In 2025 is hiervoor 263 kton CO₂e ingezet, ter vergelijking 231 kton CO₂e in 2024 en 165 kton CO₂e in 2021.

Zie voor een nadere toelichting op scope 1, scope 2 en scope 3 (upstream) de paragraaf [Klimaatgerelateerde emissies 2025](#).

Broeikasgasemissies (ton CO ₂ e)	2021	2024	2025	% 2025 / 2021	2030
Directe GHG emissies (scope 1)	199.156	144.581	172.672	-13%	42%
Indirecte GHG emissies (scope 2 marktgebaseerd)	146.211	22	19	-100%	-100%
Indirecte GHG emissies upstream (scope 3)	571.307	702.948	864.741	51%	
Emissies uit verbranding getransporteerd aardgas (eindgebruikers)	9.186.756	8.860.745	9.186.756	0%	42%
Totaal broeikasgasemissies marktgebaseerd (ton CO₂e)	10.103.430	9.708.295	10.224.189	1%	

CO₂-intensiteit ratio's

De broeikasgasintensiteit geeft de verhouding weer tussen de totale broeikasgasuitstoot en de netto-omzet voor de activiteiten in de sector distributie en transformatie van elektriciteit, NACE D35, aangevuld met distributie van gas. De ontwikkeling van de broeikasgasintensiteit wordt voornamelijk bepaald door veranderingen in de totale broeikasgasuitstoot en de netto-omzet. De uitstoot wordt daarbij vooral beïnvloed door scope 1 en 2 binnen de netbeheeractiviteiten, het volume verbranding van gedistribueerd gas bij eindgebruikers) en de indirecte emissies upstream (scope 3), met name categorie 1, ingekochte goederen en diensten, en categorie 2, kapitaalgoederen.

In 2025 is de broeikasgasintensiteit licht gedaald ten opzichte van 2024. Locatiegebaseerd daalde de intensiteit met 3% van 3.308 naar 3.210 en marktgebaseerd met 2% van 3.190 naar 3.124. De daling hangt vooral samen met de stijging van de netto-omzet van 3.043 miljoen euro naar 3.273 miljoen euro, een toename van 7,6%, terwijl de totale broeikasgasuitstoot beperkt toenam met 4% locatiegebaseerd en 5% marktgebaseerd. De toename in CO₂e wordt voornamelijk veroorzaakt door emissies bij eindgebruikers door verbranding van via het gasnet gedistribueerd aardgas. Dit volgt uit een hoger getransporteerd gasvolume, grotendeels door een hogere warmtevraag als gevolg van weersomstandigheden. Hierdoor daalt de CO₂e uitstoot per miljard euro omzet licht.

Wanneer de emissies bij eindgebruikers door verbranding van via het gasnet gedistribueerd aardgas buiten beschouwing worden gelaten, komen de intensiteiten uit op 403 ton CO₂e per miljoen euro omzet locatiegebaseerd (2024: 396 ton, +2%) en 317 ton CO₂e per miljoen euro omzet marktgebaseerd (2024: 279 ton, +14%). De stijging hangt samen met een toename van indirecte upstream emissies in scope 3 door toegenomen bedrijfsactiviteiten, met name in categorie 1 ingekochte goederen en diensten en categorie 2 kapitaalgoederen. Daarnaast nemen de directe emissies in scope 1 toe door hogere netverliesvolumes in het gasnet.

Broeikasgasintensiteit per netto-omzet (ton CO ₂ eq/ € miljoen)	2021	2024	2025	% verandering 2025 t.o.v. 2024
Locatiegebaseerde emissies	636	396	403	2%
Marktgebaseerde emissies	432	279	317	14%

CO₂-emissiereductie met inzet van vergroening door GvO's

Onderdeel van het beleid van Alliander is vergroening van netverliezen voor elektriciteit met opwek van additionele duurzame energie in Nederland. In 2025 hebben wij 253 kton CO₂e van onze totale elektrische netverliezen afgedekt met GvO's uit Nederlandse windcertificaten (2024: 230 kton CO₂e). Daarnaast is in 2025 voor het elektriciteitsverbruik in onze eigen gebouwen 9 kton CO₂e, overeenkomend met 23.320 MWh, als groene stroom geleverd. Voor het laden van elektrisch vervoer buiten onze gebouwen hebben wij 5.164 GvO's ingezet, dit betreft 2 kton CO₂e. In 2025 hebben we met het effectueren van gecontracteerde additionele groencertificaten 100% van het totale netverlies elektriciteit vergroend met Nederlandse windcertificaten. Alliander beoordeelt de leverancier van de certificaten aan de hand van de leverancierscriteria van haar algemene inkoopbeleid. Hiermee bereiken we dat ons netverlies CO₂-arm wordt en ondersteunen we de groei van duurzame energieopwekking.

De betrouwbaarheid van ingekochte GvO's wordt gewaarborgd door VertiCer-criteria. Het systeem van GvO's is gericht op het voorkomen van dubbeltellingen in vermeden CO₂-emissies. 1 MW duurzame elektriciteit staat voor 1 GvO. Indien een land een GvO exporteert naar een ander land, dan mag de vermeden emissie niet meer meetellen in nationale rapportages aan de Europese Commissie. Deze regel geldt voor alle Europese landen en met landen waarmee de Europese Commissie een duurzame doelstelling heeft afgesproken. Onze voetafdruk voor scope 2 emissies na vergroening bedraagt in 2025 0 kton CO₂e (2024: 0 kton CO₂e).

Geen overige CO₂-compensatie o.b.v. Carbon Credits

Alliander vergroende tot 2024 alle overige emissies (na vergroening middels GvO's) zoals netverlies voor gas, woon-werkverkeer en dienstreizen in scope 3 met (Gold Standard) Carbon Credits. Sinds 2025 worden geen Carbon Credits ingezet. Door de overstap naar het SBTi raamwerk is het gebruik van (Gold Standard) Carbon Credits niet meer relevant, aangezien deze niet zijn toegestaan.

Interne koolstofprijs

Voor het afwegen van onze investeringen op duurzaamheid werken wij met een interne CO₂-prijs. Energiebesparing of het verminderen van methaanlekages wordt op deze manier hoger gewaardeerd. In 2020 leidde Alliander de coalitie van alle netbeheerders om te komen tot een sectorbrede afspraak over (een hogere) interne CO₂-beprijzing en besloten de netbeheerders om in 2021 allemaal met dezelfde CO₂-prijs van € 50 per ton CO₂ te gaan rekenen en deze stapsgewijs te verhogen. In 2022 hebben de netbeheerders de interne CO₂-prijs verhoogd naar € 100 per ton CO₂, en per 2023 naar € 150 per ton CO₂. In 2024 is deze prijs gehandhaafd op € 150 per ton CO₂. Ook in 2025 is de interne CO₂-prijs ongewijzigd gebleven.

In onze aanbestedingen nemen we energieverbruik van componenten gedurende de levensduur zo veel mogelijk mee in de beoordeling. Gezien ons inkoopvolume zoeken we hierbij altijd naar verbeteringen. Door te werken met een interne CO₂-prijs krijgen eigen investeringen én in te kopen componenten met een hogere CO₂-reductie meer voorrang. We ervaren dat de prijsstijgingen in de energiemarkt, samen met onze specificaties gericht op energie-efficiency bij aanbestedingen in combinatie met CO₂-beprijzing een duidelijk verschil maken. De intern gehanteerde koolstofprijs is een schaduwprijs en maakt geen deel uit van de financiële overzichten zoals de jaarrekening.

Gehanteerde type(n) koolstofprijs

De interne CO₂-prijs van € 150 per ton CO₂ maakt onderdeel uit van de Prijs van Netverlies (PvN). De PvN is een schaduwprijs en wordt gebruikt om netverlies en de bijbehorende CO₂-uitstoot mee te nemen in investeringsbeslissingen en business cases. De € 150 is gebaseerd op de 'preventieprijs voor CO₂'. Deze ligt boven de European Emission Trading System (ETS)-marktprijs en is tevens 'consensus based' binnen onze sector. In 2025 is een uitgebreidere integrale gevoeligheidsanalyse van de kernprocessen op verdere toekomstige CO₂-prijsverhogingen afgerond. Hierbij is opnieuw gekeken naar de omslagpunten voor verschillende investeringen en welk niveau (hoogte van CO₂ prijs) het beste past bij de gezamenlijke netbeheerders. Dit om te voorkomen dat er te veel marktverstoring plaatsvindt (uitsluiten leveranciers of juist prijsverstoringen) en dat het ten koste gaat van investeringen in het energienet ten behoeve van de energietransitie. De aanbevelingen die werden gedaan op basis van de gevoeligheidsanalyse geven geen indicatie dat de CO₂-prijs op de korte termijn verhoogd dient te worden.

Grondslagen voor verslaggeving en methodologie broeikasgasemissies

Alliander rapporteert de broeikasgasemissies (GHG) in lijn met het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), zoals vereist door ESRS E1. Voor scope 1, 2 en 3 wordt de operationele controlemethode toegepast. Binnen scope 1 omvat de gerapporteerde uitstoot koolstofdioxide (CO₂), methaan (CH₄) en zwavelhexafluoride (SF₆). Alliander valt niet onder ETS bepalingen. Binnen scope 2 wordt geen biomassa ingezet voor energieopwekking, waardoor geen biogene CO₂-emissies uit verbranding of bio afbraak worden gerapporteerd. Biogene emissies die samenhangen met de invoeding van groen gas vallen buiten de afbakening van onze CO₂e voetafdruk en worden niet meegenomen. In 2025 is vastgesteld dat deze emissies niet materieel zijn in het kader van de SBTi accreditatie. Ten opzichte van 2024 zijn de biogene emissies nagenoeg gelijk gebleven.

Scope 2 locatiegebaseerd en marktgebaseerd

Scope 2 wordt zowel locatiegebaseerd als marktgebaseerd gerapporteerd, conform het GHG Protocol. Bij de locatiegebaseerde methode worden emissies berekend met de gemiddelde emissiefactor van het nationale elektriciteitsnet, zoals gepubliceerd op [CO₂emissiefactoren.nl](https://co2emissiefactoren.nl). Bij de marktgebaseerde methode worden leveranciers en product specifieke emissiefactoren toegepast op basis van stroometiketten en leveranciersinformatie. Omdat stroometiketten betrekking hebben op het voorafgaande jaar, worden emissies in het daaropvolgende verslagjaar geactualiseerd op basis van de meest recente stroometiketten. Voor het scope 2 elektriciteitsverbruik worden GvO's aangewend en geannuleerd, waarmee de marktgebaseerde toerekening van elektriciteit als hernieuwbaar wordt onderbouwd. Scope 1 en 2 emissiefactoren en kritische schattingen

Voor scope 1 en de locatiegebaseerde scope 2 methode worden emissiefactoren gehanteerd zoals gepubliceerd op [CO₂emissiefactoren.nl](https://co2emissiefactoren.nl). Voor onderdelen waarvoor ramingen en schattingen worden gebruikt, waaronder netverlies gas en netverlies elektriciteit, geldt dat de uiteindelijke meet en afrekengegevens in de sector over een langere periode kunnen worden geactualiseerd. Voor netverlies gas en netverlies elektriciteit worden volumes deels vastgesteld op basis van ramingen en later gecorrigeerd via reconciliatie. Zie [noot 35](#) van de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen).

Scope 3 uitgangspunten en datakwaliteit

De berekening van scope 3 emissies kent een grotere mate van onzekerheid dan die van scope 1 en 2. Dit komt doordat een belangrijk deel van deze emissies buiten de directe beïnvloedingssfeer van Alliander ligt en de berekening mede afhankelijk is van informatie van externe partijen. Waar primaire data ontbreekt, wordt gebruikgemaakt van secundaire data en aannames.

Methodologie per scope 3 categorie

Voor scope 3 wordt een combinatie van methoden toegepast, afhankelijk van de beschikbaarheid van data.

Uitgave gebaseerde methode (spend-based)

Wanneer fysieke data ontbreekt, worden emissies berekend op basis van inkoopuitgaven en uitgave gebaseerde emissiefactoren. Hierbij wordt in dit jaarverslag gebruikgemaakt van DEFRA 2022 emissiefactoren. De vergelijkende cijfers en het basisjaar zijn in dit jaarverslag eveneens herberekend met DEFRA 2022 emissiefactoren, zodat de reeks onderling vergelijkbaar is. In het jaarverslag 2024 is hiervoor DEFRA 2011 gebruikt. Inkoopdata in euro's wordt omgerekend naar Britse ponden (GBP) op basis van de wisselkoers per 31 december van het betreffende rapportagejaar. De emissiefactorenset wordt geactualiseerd naar het rapportagejaar door indexatie met CPI-inflatiecijfers voor Nederland. Deze methodiek wordt toegepast voor categorie 1 ingekochte goederen en diensten en voor het spend deel van categorie 2 kapitaalgoederen, en waar relevant voor overige categorieën waarvoor fysieke data niet beschikbaar is.

Fysieke data waar beschikbaar

Waar mogelijk wordt gebruikgemaakt van fysieke data, onder meer op basis van grondstofpaspoorten en levenscyclusdata uit de Idemat database van TU Delft. Voor categorie 2 kapitaalgoederen wordt een hybride aanpak gehanteerd: voor het deel met grondstofpaspoorten worden emissies bepaald op basis van materiaalvolumes en LCA-data, en voor het overige deel wordt de spend-based methode toegepast. Om dubbeltelling te voorkomen worden uitgaven die betrekking hebben op onderdelen waarvoor grondstofpaspoorten worden gebruikt niet nogmaals meegenomen in het spend deel.

Emissies bij eindgebruikers uit gasverbruik

Emissies bij eindgebruikers uit verbranding van aardgas dat via het gasnet is getransporteerd worden berekend op basis van de totale uitgaande gasstroom en de emissiefactor voor aardgas zoals gepubliceerd op [CO₂emissiefactoren.nl](https://co2emissiefactoren.nl). Deze emissies worden afzonderlijk toegelicht, omdat Alliander het gas niet verkoopt en geen economisch eigendom heeft van het gas, terwijl de uitstoot wel onderdeel is van de totale ketenemissies en de SBTi target boundary.

Uitgesloten scope 3 categorieën

Niet alle scope 3 categorieën zijn van toepassing op Alliander. Categorieën C8, C9, C10, C11, C12, C13 en C14 worden niet gerapporteerd omdat deze niet of beperkt voorkomen in de waardeketen van Alliander en daarom niet materieel zijn.

CO₂ intensiteit ratio's

De broeikasgasintensiteit op basis van de netto-omzet is berekend als de som van scope 1, scope 2 (locatiegebaseerd of marktgebaseerd) en scope 3 emissies, gedeeld door de gerapporteerde netto-omzet (zie [noot 21](#) van de jaarrekening). Daarnaast worden afzonderlijk de emissies bij eindgebruikers uit verbranding van via het gasnet getransporteerd aardgas toegelicht.



Klimaatadaptatie

Alliander heeft de ambitie om toekomstbestendig te zijn door effectief om te gaan met de risico's en kansen die klimaatverandering met zich meebrengen. Dit omvat fysieke risico's, bijvoorbeeld overstromingen, maar ook om bedrijfseconomische effecten zoals wijzigingen in het fiscale of wettelijk regime. Hoewel Alliander geen actuele risicoanalyse conform ESRS-vereisten heeft, is het een belangrijk thema voor ons.

Klimaatrisico's maken deel uit van het Alliander-risicoraamwerk en worden meegenomen in de jaarlijkse risicosessie met de RvB. Adaptatie omvat het aanpassen van onze infrastructuur en processen om de energievoorziening ook bij extreme weersomstandigheden betrouwbaar te laten zijn.

Impacts, risico's en kansen

Klimaatverandering zorgt voor meerdere risico's voor onze bedrijfsmiddelen.

- Risico – Verstoring in vitale energie-infrastructuur leidt tot toenemende onderhoudskosten of verlies van activa.
- Risico – Verstoring in de waardeketen voor materialen (bevoorrading) die nodig zijn voor vitale energie-infrastructuur leidt tot hogere inkoopkosten.

Stakeholderverwachtingen

De intensiteit, duur, omvang en gevolgen van extreem weer lijken toe te nemen en raken soms grote gebieden, zeker ook in Europa, omliggende landen en in Nederland. Overheden werken aan calamiteitenplannen en betrekken ons bij het maken van adaptief beleid om gebieden beter bestand te maken tegen bijvoorbeeld het risico van overstroming. Kapitaalverstrekkers stellen vragen over risico's en de mitigatie daarvan in relatie tot voorgenomen investeringen. Voor Alliander betekent het dat we te maken hebben met nieuwe en andere criteria die we in samenspraak met stakeholders toepassen en waar we tijdig op in willen spelen.

Acties

- Kaderdocument klimaatadaptatie opgesteld die de aanpak, initiatieven en vervolgstappen omtrent dit thema samenvat en sturing geeft middels evaluatiecyclus. Dit wordt toegelicht in de paragraaf [Risicobeheersing](#).

Overzicht geïdentificeerde risico's en kansen

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 en bovengrondse installaties van Gasunie. Gezien de lage ligging van een deel van onze verzorgingsgebieden vormt ook zeespiegelstijging een risico. Wanneer we vaker te maken krijgen met hogere temperaturen leidt dit bovendien tot meer elektriciteitsverbruik door meer koeling van huizen en bedrijven.

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 Steeds meer consumenten worden prosumers Elektrificatie van de samenleving Energie-opslag Kansen voor waterstof
Veranderingen in beleid en regulering	Kostenverdeling van energietransitie CO ₂ -beprijzing

Impact van fysieke en transitierisico's

Onze fysieke en transitierisico's hebben we eind 2020 kwalitatief in beeld gebracht. De risico's zijn bepaald op basis van een tweetal scenario's van gemiddelde mondiale temperatuurstijging. Het 1,5 graden Breyer scenario en het 4 graden scenario van het International Energy Agency, IEA. Met voor beide impactprojecties op het jaar 2100. Meegenomen zijn keten-, activa- en klantgerelateerde klimaatrisico's. De klimaatscenario's worden gehanteerd bij de beoordeling van fysieke en transitierisico's in relatie tot onze Trendrapportage, gebruikt bij het landelijk EnergieSysteemPlan en bij de jaarlijkse risico evaluatie met bedrijfsonderdelen. Het 1,5 graden-scenario is gehanteerd omdat dit in lijn is met de aanpak van de Nederlandse overheid. In dit scenario is sprake van 100% duurzame energie in 2050: vergaande elektrificatie, decentrale opwek, hogere efficiency, grootschalige zon- en windenergieoepassing, verbeterde energieopslag en meer onafhankelijke energievoorziening.

Het 4 graden scenario is toegepast omdat dit het meest extreme pad vertegenwoordigt in termen van fysieke risico's en klimaatadaptatie. Dit betreft een versterkt optreden van huidige trends naar bijna 4 graden opwarming in deze eeuw en 5,5 graden op langere termijn. Dit is het slechtste klimaatscenario met grote fysieke risico's wereldwijd. In dit scenario zijn fossiele energietoepassingen en grootschalige CO₂-emissies dominant. Het hoge temperatuurscenario uit de klimaatscenario-analyse gaat uit van de situatie dat fysieke risico's zich in extremere mate voordoen dan bij het lage, anderhalve graden scenario. Dit heeft impact op de snelheid waarmee het bedrijf maatregelen dient te nemen en haar activiteiten aan dient te passen. Onder meer door serieuze dreiging van extreme weereffecten en uitval van de energievoorziening. In het anderhalve gradenscenario is geïdentificeerd welke kansen voor diverse transitie technieken zoals duurzame en decentrale invoeding en opslag zich voordoen. Deze worden als relatief gunstig beoordeeld.

In het verlengde van deze studie uit 2020 wil Alliander de scenario's en bijbehorende impactanalyse herijken. Hierbij wordt onder andere voortgebouwd op de elementen die in de ESRS worden gevraagd. Dit omvat onder meer het toepassen van nieuwe klimaatscenario's, het hanteren van verschillende en langere tijdshorizonten, een verdere kwantificering van de impact op activa en bedrijfsactiviteiten, het uitvoeren van een weerbaarheidsanalyse en een reflectie op de mogelijke gevolgen voor de financiële overzichten in het jaarverslag (in lijn met de EU-taxonomie).

Het doel was om deze herijking in 2025 uit te voeren. Door recente ontwikkelingen, zoals de Wet Weerbaarheid Kritieke Entiteiten en een uitraag van het ministerie rondom bovenregionale stresstesten met betrekking tot extreme regenval, is dit proces echter vertraagd.

Er zal nu worden beoordeeld in hoeverre de herijking tevens kan voldoen aan de eisen uit de Wet Weerbaarheid Kritieke Entiteiten (WWKE), waarin klimaatdreigingen en risicoanalyses een integraal onderdeel vormen. Om goed voorbereid te zijn, neemt Alliander deel aan de NEN-commissie VoorNorm toepassing klimaatscenario's in vitale infrastructuur. Deze norm ondersteunt organisaties in het voldoen aan wettelijke eisen en bevordert een uniform beeld van klimaatrisico's binnen de vitale infrastructuur in Nederland.

Risicobeheersing

Klimaatrisico's in relatie tot de bedrijfsvoering zijn onderdeel van de Alliander risicosystematiek. Jaarlijks vindt een actualisatie plaats van de mate waarin de organisatie deze risico's beheerst en volgt. Bedrijfsonderdelen dragen verantwoordelijkheid voor het in stand houden van bedrijfsmiddelen en mitigeren hiertoe de geïdentificeerde risico's. Fysieke en waardeketenrisico's zijn beide onderdeel van de risico-evaluatie met bedrijfsonderdelen. De uitkomsten van de risico evaluatie en het functioneren van het risicomanagement in relatie tot Klimaatrisico's worden periodiek en in ieder geval één keer per jaar besproken met het hoogste bestuursniveau. In 2024 is voor het laatst een onderzoek uitgevoerd naar de impact van klimaatverandering op de organisatie (activa en operatie) en de energievraag in de toekomst. Scope van het onderzoek was ons huidige en gewenste adaptatie vermogen. Hierbij is geen specifieke tijdshorizon toegepast, maar dit zal in een vervolg scenario analyse nog moeten worden toegevoegd. De uitkomsten van de risicosessies duiden op een 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. Ons huidige adaptatievermogen bestaat uit:

- Het gebruik van weerprotocollen (toepassing op alle realisatieketens).
- Bescherm- en herstelplannen om overbelasting en uitval van het net te voorkomen en weer op te schakelen zodra dat mogelijk is.
- Er is een stabiele crisisorganisatie met uitgewerkte crisisplannen die regelmatig worden geoefend en betrekking hebben op de hele organisatie. Hierin zijn ook scenario's over extreem weer meegenomen.
- Business continuity management plannen (toepassing op de hele organisatie).
- Strategisch assetmanagement plan (SAMP) waarin de toekomstscenario's zijn uitgewerkt en de transitierisico's zijn meegenomen. Dit betreft tevens de mogelijkheden om de strategie en bedrijfsplannen nader aan te passen of af te stemmen op klimaatverandering.

Periodiek beoordeelt Alliander haar fysieke en transitierisico's in lijn met internationale standaarden en actuele inzichten. De resultaten vormen de basis voor eventuele bijstellingen in beleid en maatregelen voor Klimaatadaptatie gericht op uitvoering van efficiënte en effectieve mitigerende maatregelen. Alliander participeert in landelijke en regionale samenwerkingsverbanden. Met andere netbeheerders werken we samen in Netbeheer Nederland en stemmen af op nationaal beleid en planvorming. Onder de vlag van brancheorganisatie Netbeheer Nederland onderzoekt een werkgroep Klimaatadaptatie de potentiële fysieke effecten van klimaatverandering op netwerkcomponenten en energie-infrastructuur. Ook ontwikkelt zij aanbevelingen voor klimaatadaptatieve maatregelen voor de infrastructuur. Dit is nodig om de daadwerkelijke weerbaarheid van onze organisatie nader te kunnen bepalen. Afstemming van beleid is essentieel gezien de vele afhankelijkheden en rollen in het klimaatbeleid. Verschillen tussen regio's vragen om gerichte afspraken over inzet en beleid. Alliander speelt hierop in met meerlaags adaptatiebeleid. We werken samen met regionale en lokale actoren gericht op ruimtelijke plannen en maatregelen zoals bij lokaal waterbeheer, dijken, kadeversteviging. In de ontwerpfase sluiten we aan bij integrale

gebiedsontwikkeling en passen we maatregelen in. In bestaande situaties treffen we waar nodig ad hoc-maatregelen. Tenslotte participeren we in (gebieds)noodplannen en simulaties gericht op crisisbestrijding. Alle maatregelen gericht op klimaatadaptatie en onze activa zijn in 2025 samengebracht in het Klimaatadaptatie kaderdocument. Dit document vormt de basis voor alle activa-gerelateerde activiteiten die op operatie en organisatieniveau op dit thema zijn vastgelegd. Dit document wordt jaarlijks met een interne werkgroep bijgewerkt en bevat acties die in het lopende jaar verder worden uitgewerkt.



Energie

Netbeheer van energie en gas betekent dat er dagelijks zeer grote volumes energie door onze netwerken stroomt. Een heel groot deel van ons energieverbruik hangt hiermee samen. Alliander is verantwoordelijk voor het energieverlies dat veroorzaakt wordt door het snel toenemend transport van energie van het deel van de transportnetten dat zij beheert. Per 2025 gaat het om een netverlies van 1.245 GWh (2024: 1.297 GWh) elektriciteit en netverlies van 49 miljoen m³ (2024: 32 miljoen m³) gas. Daarnaast verbruiken wij energie in onze eigen bedrijfsvoering, namelijk elektriciteit en gas in gebouwen en op locaties, en energie voor mobiliteit in de vorm van brandstoffen en het laden van het eigen wagenpark.

Transitie en eigen energiegebruik

Alliander wil een bijdrage leveren aan de energietransitie door alle klanten onder gelijke condities toegang te geven tot duurzame energie. Zo hebben we in 2025 in totaal 10.518 MW (2024: 10.077 MW) vermogen aan zon- en windcapaciteit gefaciliteerd op onze netwerken. Daarbij willen we de maatschappelijke kosten van deze transitie zo laag mogelijk houden. Klimaatverandering maakt dat het (groeierende) gebruik van energie uiteindelijk afkomstig zal moeten zijn van enkel hernieuwbare vormen als wind, zon, waterkracht of duurzame warmtebronnen. Onze bijdrage aan de energietransitie en een fossielvrije energievoorziening maakt onderdeel uit van onze strategie en is daarmee onze belangrijkste maatschappelijke pijler. Ten tweede werken we binnen de grenzen van de planeet waarmee we onze strategie en businessdoelen afstemmen op het anderhalve graad-scenario van het klimaatakkoord van Parijs. Hiertoe verduurzamen we ons eigen elektriciteitsgebruik en werken we aan een circulaire bedrijfsvoering.

Impacts, risico's en kansen

- Positieve impact – De creatie van infrastructuur ten behoeve van elektrificatie en het gebruik van hernieuwbare energie draagt positief bij aan de energietransitie.

- Risico – De afname van gasverbruik en het aantal gasaansluitingen vergroot de kosten per gasaansluiting en verlaagt de omzet uit gasverbruik.
- Risico – Oplopende uitgaven voor noodzakelijke netinvesteringen leiden tot mogelijke financieringstekorten.
- Kans – Klimaatafspraken vergroten de vraag naar warmteaansluitingen, wat leidt tot hogere omzet.
- Kans – Introductie van nieuwe technieken leidt tot hogere omzet en kostenvoordelen.

Energieconsumptie en energiemix

Totale energieverbruik gerelateerd aan eigen operaties

Alliander heeft doelstellingen voor duurzaam en efficiënt energiegebruik voor haar bedrijfsvoering geformuleerd. Tenminste 10% van het elektriciteitsgebruik van onze gebouwen wordt gedekt door eigen opwekking van hernieuwbare elektriciteit op de locatie middels PV-installaties (2.193 MWh in 2025). Het resterende verbruik van de elektriciteit voor gebouwen wordt ingekocht. Het stroometiket hiervan geeft een waarde van 380 gram CO₂ per kWh. Alle kantoorgebouwen van Alliander voldoen aan de criteria voor label A of B, conform het Besluit bouwwerken leefomgeving.

Ons totale energieverbruik steeg met 7% van 1.687.361 naar 1.798.055 megawattuur. Deze toename was voornamelijk het gevolg van een toename van het administratief netverlies en gasverbruik in ons netwerk. Ons totale aandeel hernieuwbare energie verminderde met 10 procentpunten, van 78% naar 71%. De vergelijkende cijfers voor 2024 zijn aangepast naar aanleiding van een herijking van de netverliezen voor gas en elektriciteit. Voor netverlies gas en netverlies elektriciteit worden volumes deels vastgesteld op basis van ramingen en later gecorrigeerd via reconciliatie. Zie voor meer uitleg [noot 35](#) van de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen). Het netverliesvolume voor gas is daarbij bijgesteld naar 116.823 MWh en dat voor elektriciteit naar 45.464 MWh. Als gevolg hiervan is het totale energieverbruik over 2024 gecorrigeerd van 1.849.648 MWh naar 1.687.361 MWh, een aanpassing van 162.287 MWh.

Energieverbruik en energiemix	2025	2024
Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten (MWh)	-	-
Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten (MWh)	45.503	51.381
Brandstofverbruik uit aardgas (MWh)	476.098	311.297
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen (MWh)	-	-
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen (MWh)	400	378
Totaal verbruik fossiele energie (MWh)	522.002	363.057
Aandeel fossiele bronnen in totale energieverbruik (%)	29%	22%
Verbruik uit nucleaire bronnen (MWh)	-	-
Aandeel verbruik uit nucleaire bronnen in totale energieverbruik (%)	0%	0%
Brandstofverbruik uit hernieuwbare bronnen, incl. biomassa (ook industrieel en gemeentelijk afval van biologische oorsprong, biogas, waterstof uit hernieuwbare bronnen enz.) (MWh)	-	-
Verbruik ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit hernieuwbare bronnen (MWh)	1.273.861	1.323.078
Verbruik zelfopgewekte hernieuwbare energie uit andere bronnen dan brandstof (non-fuel) (MWh)	2.193	1.226
Totaal verbruik hernieuwbare energie (MWh)	1.276.053	1.324.305
Aandeel hernieuwbare bronnen in totale energieverbruik (%)	71%	78%
Totale energieverbruik (MWh)	1.798.055	1.687.361

Energie-intensiteit per netto-omzet

De energie-intensiteitsratio is gebaseerd op het totale energieverbruik binnen scope 1 en 2. Hieronder vallen het gas en elektriciteitsverbruik van gebouwen, het brandstofverbruik voor mobiliteit en aggregaten, het elektriciteitsverbruik van stations en laadpalen en de netverliezen van elektriciteit en gas.

Het totale energieverbruik hangt samen met onze netbeheeractiviteiten. De energie-intensiteitsratio wordt berekend als het totale energieverbruik gedeeld door de netto-omzet. Voor de netto-omzet verwijzen wij naar [noot 21](#) van de jaarrekening.

De energie-intensiteitsratio is in 2025 licht gedaald van 554 naar 549 MWh per € miljoen netto-omzet. De netto-omzet steeg van € 3.043 miljoen naar € 3.273 miljoen (circa 8%), terwijl het totale energieverbruik toenam van 1.687.361 MWh naar 1.798.055 MWh (circa 7%). De toename van het energieverbruik hangt vooral samen met hogere administratieve netverliesvolumes gas. Dit hangt onder meer samen met variaties in luchtdruk bij gasmetingen en met kouder weer in 2025 ten opzichte van 2024. Tegelijkertijd daalden de netverliesvolumes elektriciteit. Tegelijkertijd daalden de netverliesvolumes elektriciteit. Doordat de netto-omzet sterker stijgt dan het totale energieverbruik, neemt het energieverbruik per € miljoen omzet licht af.

Energieverbruik en energie-intensiteit (D35)	2025	2024 ¹
Totaal energieverbruik (MWh)	1.798.055	1.687.361
Omzet (€ miljoen)	3.273	3.043
Energie-intensiteit (MWh/€ miljoen omzet)	549	554

¹ De energie-intensiteitsratio over 2024 is herberekend als gevolg van de herijking van de netverliezen voor gas en elektriciteit zoals toegelicht in de paragraaf [Totale energieverbruik gerelateerd aan eigen operaties](#). Daardoor is de ratio aangepast van 608 naar 554 MWh per € miljoen netto-omzet.

Toelichting op kengetallen EU-taxonomie voor sectoren met hoog energieverbruik Alliander

Per 2025 bedraagt de netto-omzet uit activiteiten in sectoren met een hoge klimaatimpact, zoals vastgesteld in de EU-taxonomie, € 703 miljoen (2024: € 709 miljoen). Deze omzet is hoofdzakelijk afkomstig uit de aardgassector. Daarnaast is de netto-omzet uit activiteiten die niet onder de hoge klimaatimpact sectoren vallen, eveneens in lijn met de EU-taxonomie, vastgesteld op € 2.570 miljoen (2024: € 2.334 miljoen). Dit bedrag is voornamelijk gerealiseerd in de distributie van elektriciteit. Beide activiteiten vallen onder Nace code 35.

EU-taxonomie

Alliander voert de afspraken over het nationaal klimaatbeleid uit. Dit betekent dat al onze activiteiten moeten bijdragen aan de (inter)nationale klimaatdoelen. De verwachting is dat de verdeling van OpEx, CapEx en omzetontwikkeling in toenemende mate de realisatie van deze doelen reflecteert.

Om de doelstellingen van het Parijs Akkoord in 2050 te realiseren, heeft de Europese Unie als onderdeel van de Green Deal in 2018 het EU-actieplan opgesteld 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. Dit is een classificatiesysteem om aan te tonen of geldstromen zich richten op ecologisch duurzame bedrijfsactiviteiten. Onder de EU Taxonomy Regulation (EU) 2020/852 rapporteren bedrijven over bedrijfsactiviteiten die ecologisch duurzaam zijn drie financiële indicatoren (Omzet, CapEx en OpEx). 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.

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 klimaatgerelateerde bedrijfsactiviteiten (eligible zijn). Voor de klimaatgerelateerde bedrijfsactiviteiten moet worden bepaald of ze voldoen aan de criteria voor 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 Alliander voldoet aan de minimumgaranties (minimum Safeguards) met betrekking tot mensenrechten, corruptie, belasting en eerlijke competitie. Wanneer voldaan wordt aan de hiervoor genoemde voorwaarden kwalificeren deze bedrijfsactiviteiten zich als ecologisch duurzaam (aligned) onder de EU-taxonomie.

Alliander rapporteert in deze duurzaamheidsverklaring over de oude EU-taxonomie-regels conform Gedelegeerde Verordening (EU) 2021/2178 (Taxonomie-verordening).

Bedrijfsactiviteiten die in aanmerking komen voor de EU-taxonomie

De EU-taxonomie (Climate Delegated Act 2021/2139) schrijft voor welke bedrijfsactiviteiten klimaatgerelateerd zijn en daarmee in aanmerking komen voor de EU-taxonomie. Onder de milieudoelstelling 'mitigatie van klimaatverandering' vallen bedrijfsactiviteiten van Alliander: 'Transmissie en distributie van elektriciteit' (code 4.9) en 'Distributie van stadsverwarming en -koeling' (code 4.15). Ook wordt 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.

Alliander kent geen bedrijfsactiviteiten die zich richten op de vijf overige milieudoelstellingen zoals bepaald onder de Environmental Delegated Act 2023/2486. De klimaatgerelateerde bedrijfsactiviteiten zijn dus beoordeeld vanuit de doelstelling 'klimaatmitigatie' en kennen geen overlap met andere bedrijfsactiviteiten zodat er geen sprake is van dubbeltelling in de gerapporteerde cijfers. 'Transmissie en distributie van elektriciteit' is onder de EU-taxonomie een ecologisch duurzame bedrijfsactiviteit.

Alignment beoordeling

Transmissie en distributie van elektriciteit (4.9)

De infrastructuur voor elektriciteitsdistributie is onderdeel van het Europese elektriciteitsnetwerk en daarmee voldoet deze faciliterende bedrijfsactiviteit aan het 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 gram CO₂ per 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 van elektriciteit voldoet aan de criteria om 'Geen ernstige afbreuk te doen' (GEAD) aan de overige milieudoelstellingen; er is een klimaatimpact-assessment uitgevoerd in het kader van klimaat adaptatie, en er wordt voldaan aan de criteria met betrekking tot circulariteit, preventie van verontreiniging en biodiversiteit.

Distributie van warmte (4.15)

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

Vervoer met motorfietsen, personenauto's of lichte bedrijfswagen (6.5)

Bij vervoer met motorfietsen, personenauto's en lichte bedrijfsvoertuigen voldoet een deel van de personenauto's aan de emissie-eis van maximaal 50 gram CO₂ per kilometer zoals de criteria voor substantiële bijdrage voorschrijven. De leasemaatschappijen beschikken nog niet over informatie om te bepalen of deze voertuigen voldoen aan de GEAD-criteria voor de overige milieudoelstellingen.

Verwerving en eigendom van gebouwen (7.7)

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 bijdragecriteria met betrekking tot energie-efficiency. Voor deze bedrijfsactiviteit is in 2025 nog geen klimaatimpact-assessment uitgevoerd om te bepalen welke maatregelen genomen moeten worden voor klimaatadaptatie. En voor de overige milieudoelstellingen zijn de gegevens niet beschikbaar om te bepalen of ze voldoen aan de GEAD-criteria. Doordat bovengenoemde bedrijfsactiviteiten niet voldoen aan de GEAD-criteria kunnen ze niet aangemerkt worden als ecologisch duurzaam.

Bedrijfsactiviteiten die niet in aanmerking komen voor de EU-taxonomie Distributie aardgas en overige (ondersteunende) bedrijfsactiviteiten zijn onder de EU-taxonomie geen klimaatgerelateerde bedrijfsactiviteiten en komen daarom niet in aanmerking voor de EU-taxonomie.

Minimumgaranties

Binnen Alliander is gestart met het creëren van bewustwording en het opstellen van risicoanalyse op het onderdeel schending van arbeids- en mensenrechten in de keten. Met collega-netbeheerders en met leveranciers in de keten is gecommuniceerd over de invoering van CSRD en de acties om de mensenrechten in de keten meer inzichtelijk te maken en te waarborgen. Voor componenten die uit vele onderdelen zijn samengesteld is het soms moeilijk een duidelijk beeld over de gehele keten te krijgen. Anderzijds zijn leveranciers vaak grote Europese ondernemingen die ook invulling dienen te geven aan de wetgeving op het gebied van mensenrechten. De invoering van Human Rights Due Diligence in de inkoopketen is een continu proces om over de gehele keten de bewaking van mensenrechten conform internationale wetgeving te organiseren en waar nodig maatregelen te nemen om schendingen te herstellen en voorkomen. We breiden due-diligence-maatregelen uit om arbeids- en mensenrechten in onze waardeketen te respecteren, in lijn met de verwachtingen van de Minimumgaranties van de EU-taxonomie. Dit omvat het identificeren, voorkomen, mitigeren en monitoren van daadwerkelijke en potentiële risico's in de keten, en het ondernemen van passende corrigerende en herstelmaatregelen waar nodig. Zie de hoofdstukken [Werknemers in de waardeketen \(S2\)](#) en [Zakelijk gedrag \(G1\)](#) voor een nadere toelichting.

Over het verslagjaar 2025 rapporteert Alliander nog geen EU-Taxonomie alignment, omdat nog niet voor alle in aanmerking komende bedrijfsactiviteiten kan worden aangetoond dat wordt voldaan aan alle vereisten met betrekking tot de minimumgaranties.

Financiële informatie

De omzet onder de EU-taxonomie (Disclosure Delegated Act 2021/2178) 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 verkoopadministratie is de omzet gespecificeerd naar de verschillende bedrijfsactiviteiten van Alliander. In de tabel is per bedrijfsactiviteit aangegeven hoe deze is geclassificeerd voor 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). De investeringen behorende tot de activa 'aangehouden voor verkoop' zijn geen onderdeel van deze CapEx. Van de totale investeringen is bepaald welk deel betrekking heeft op klimaatgerelateerde 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 de instandhouding van activa. Alliander heeft op basis van deze definitie alleen de kosten van onderhoud en storingskosten geclassificeerd als operationele uitgaven onder de EU-taxonomie. Van deze onderhouds- en storingskosten is vanuit de onderliggende werkorder- en projectadministratie bepaald welk deel betrekking heeft op de klimaatgerelateerde bedrijfsactiviteiten.

Activiteiten in verband met kernenergie en fossiel gas

Activiteiten in verband met kernenergie		
1	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan onderzoek, ontwikkeling, demonstratie en uitrol van innovatieve installaties voor elektriciteitsopwekking die energie produceren uit nucleaire processen met een minimum aan afval van de splijtstofcyclus.	Nee
2	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw en veilige exploitatie van nieuwe nucleaire installaties voor de productie van elektriciteit of proceswarmte, voor onder meer stadsverwarming of industriële processen zoals de productie van waterstof, alsook verbetering van de veiligheid daarvan, met gebruikmaking van de beste beschikbare technologieën.	Nee
3	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de veilige exploitatie van bestaande nucleaire installaties die elektriciteit of proceswarmte produceren, voor onder meer stadsverwarming of industriële processen zoals de productie van waterstof uit kernenergie, alsook verbetering van de veiligheid daarvan.	Nee
Activiteiten in verband met fossiel gas		
4	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw of exploitatie van installaties voor elektriciteitsopwekking die elektriciteit produceren uit fossiele gasvormige brandstoffen.	Nee
5	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw, renovatie en exploitatie van installaties voor warmte-/koudekrachtkoppeling met behulp van fossiele gasvormige brandstoffen.	Nee
6	De onderneming verricht, financiert of heeft blootstellingen aan de bouw, renovatie en exploitatie van installaties voor warmteopwekking die warmte/koude produceren met behulp van fossiele gasvormige brandstoffen.	Nee

Kengetallen EU-taxonomie

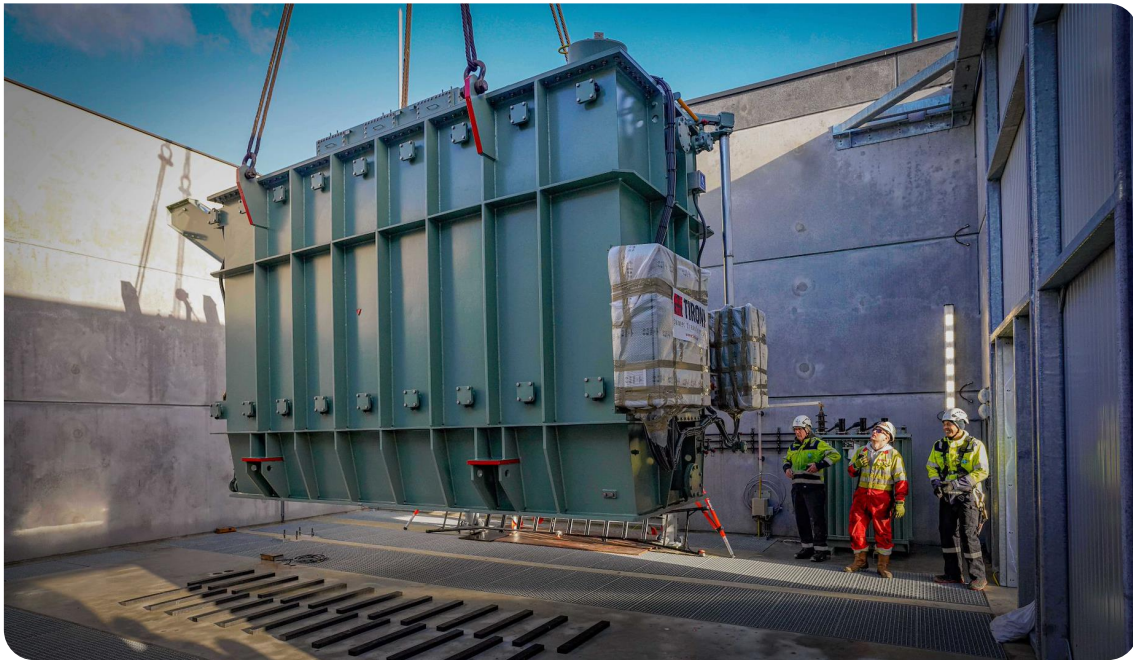
[illegible]

[illegible]

[illegible]

Circulaire economie (E5)

Voor de realisatie van de energietransitie zijn veel (kritische) materialen nodig zoals koper, aluminium en kunststof. Deze zijn schaars en spelen ook steeds vaker een rol in geopolitieke conflicten. Voor ons als netbeheerder zijn deze onmisbaar in de productie van onder meer kabels, transformatoren en gasbuizen. Langdurige tekorten, vanwege leveringsproblemen of beperkte productiecapaciteit, kunnen de realisatie van het werkpakket raken en mogelijk druk zetten op de relatie met onze leveranciers met prijsnadelen tot gevolg.



Materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik

Instroom

Bij de instroom kijken we naar ruwe of bewerkte grondstoffen die nodig zijn voor de productie van onze belangrijkste componenten en installaties.

Impacts, risico's en kansen

- Negatieve impact – Gebruik van grondstoffen draagt negatief bij aan de beschikbaarheid van deze grondstoffen.
- Risico – Een verstoring in de toeleveringsketen door materiaaltekorten en/of geopolitieke omstandigheden kan leiden tot hogere kosten voor materiaalinkoop.
- Kans – Herinzet van materialen en componenten in de eigen bedrijfsactiviteiten en in de waardeketen en de samenwerking tussen leveranciers en netbeheerders verminderen het verbruik van (schaarse) grondstoffen.
- Kans – Door een bredere beschikbaarheid van materialen en samenwerkingen met leveranciers en sociale werkbedrijven voor het repareren en reviseren van materialen, verminderen we onze afhankelijkheid van verstoringen in de internationale waardeketen. Dit leidt tot een afname in de inkoop van nieuwe producten en resulteert in kostenbesparingen.

Beleid en aanpak

Alliander heeft in 2025 een Circulaire Strategie ontwikkeld. De strategie bestaat uit een ambitie, KPI's en doelstellingen. De KPI circulair inkopen maakt hier onderdeel van uit. De strategie dient als een besturingskader om circulariteit integraal vorm te geven in de organisatie. Er is nog geen beleid op circulariteit voor Alliander.

In 2025 was er nog geen formeel beleid op circulariteit. In dat jaar is begonnen met de verdere uitwerking van de strategie naar beleidsontwikkeling. Dit traject heeft geleid tot een beleidsplan op circulariteit dat in januari 2026 door de RvB is goedgekeurd.

Grondstoffenpaspoort

Om onze circulaire inkoop van onze kernactiva te berekenen, vragen wij onze leveranciers een grondstofpaspoort aan te leveren. Nog niet voor alle kernactiva ontvangen wij een grondstofpaspoort. In het paspoort staat per grondstof aangegeven hoeveel daarvan aanwezig is in het product en voor welk percentage er sprake is van een hernieuwde grondstof door bijvoorbeeld recycling. De grondstofpaspoorten van kabels zijn Kiwa-gecertificeerd. De leveranciers dragen zelf zorg voor het aanvragen van de certificering. Voor andere kernactiva valideren we de informatie van de leveranciers door het uitvoeren van audits. Daarnaast valideren wij de data uit de paspoorten (behalve die van kabels) aan de hand van de methodiek van CE Delft, waarbij we de door leveranciers aangeleverde data toetsen aan een centrale database.

Herinzet

Door het toepassen van circulaire maatregelen op materialen, zoals herinzet (na reparatie en revisie), verhogen we de beschikbaarheid van onze voorraden. Daarnaast kunnen we beter anticiperen op het onderhoud van verouderde installaties, die nog niet vervangen kunnen of hoeven worden. Herinzet van materialen draagt bij aan de maakbaarheid van de energietransitie en verlaagt op langere termijn de kosten.

De incomplete (on)gecodeerde materialenstroom van netcomponenten en gereedschap wordt door het team Circulair gescreend op gebruik. In het intakeproces maken we onderscheid tussen het type product en mogelijke bestemming. Daarbij volgen we de waardeketen, te weten geschikt voor:

1. Alliander.
2. Andere netbeheerders.
3. Leveranciers.
4. Commerciële verkoop.
5. Goede doelen.

Als herbesteding niet mogelijk is in een van deze categorieën niet mogelijk is, wordt het product gezien als afval.

Acties

Naast het sturen op circulair inkopen hebben wij nog andere activiteiten op het gebied van circulariteit uitgevoerd:

- Alliander maakt onderdeel uit van het platform CEE (Circulaire Energie Economie). Dit platform is een samenwerking tussen netbeheerders, InvestNL en de branchevereniging FEDET en heeft tot doel om circulariteit binnen de energiesector te stimuleren. In 2025 is vanuit het CEE onder meer een sprint georganiseerd rondom het inkopen van gerecycled aluminium in kabel en gerecycled staal in distributietransformatoren.
- We hebben de definitie en bepalingen beschreven van (potentiële) revisieproducten en we hebben een financieel kader opgesteld. Met een sociaal werkbedrijf is in 2024 een pilot opgezet voor het reviseren van multi-joints (gaskoppelingen). Zij hebben ons geholpen met het schoonmaken, demonteren en opnieuw samenstellen. De leverancier heeft hiervoor ontbrekende materialen geleverd. In de pilot is gebleken dat ruim 90% van de multi-joints geschikt zijn voor hergebruik. Voor 2025 hebben we geen nieuwe onderzoeksresultaten. We hebben met de pilot geleerd dat we pas willen laten reviseren als de behoefte van de business duidelijk is. Dat past bij 'refuse' van de methodiek van de R-ladder ("hebben we het echt nodig"). In samenwerking met leveranciers hebben we 34 compactstations laten reviseren

(2024: 76). Deze stations bestaan uit een hergebruikte transformator en schakelinstallatie (magnefix). Stations die uit het net komen, verzamelen we en laten we door een technisch specialist checken op herbruikbaarheid. De aantallen van dit jaar zijn lager dan in 2024. We merken dat de vraag sterk achterblijft op het aanbod. We hebben een plan van aanpak ontwikkeld en zijn gestart met het uitvoeren van de verbeterstappen.

- We hebben een magazijn voor circulaire materialen gecreëerd in de voorraadadministratie. Hierdoor hebben we beter inzicht in onze voorraad en kunnen we dit ook delen met onder meer Liander Logistiek. In 2024 zijn we gestart met het invoeren van gecodeerd gereedschap en daarmee hebben we een blauwdruk gecreëerd voor het systematisch invoeren van de andere circulaire materialen. Het aantal stuks herinzet-gereedschap dat is uitgeven aan de operatie is 3.102 (2024: 1.624).

Doelstellingen en prestaties in 2025

De KPI Circulair inkopen maakt inzichtelijk welk percentage van de ingekochte materialen gerecycled is. Binnen de scope van deze KPI vallen de kernactiva: laagspannings-, middenspannings- en hoogspanningskabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren, (slimme) elektriciteits- en gasmeters en schakelinstallaties. Voor 2025 is de doelstelling om 9% van onze kernactiva circulair in te kopen. Voor 2024 was nog geen doelstelling vastgesteld voor het percentage van de ingekochte materialen dat gerecycled is.

In 2025 hebben we 7,5% van onze kernactiva circulair ingekocht (2024: 6,8%). Dit hebben we gedaan door onder meer in aanbestedingstrajecten van kabels en distributietransformatoren voorwaarden op te nemen om het gebruik van hernieuwde grondstoffen te verhogen en de creativiteit van de markt op circulair ontwerp van materialen aan te sporen. Alliander heeft als doel om 50% circulair in te kopen in 2030. Op basis van de vastgestelde Circulaire Strategie ontwikkelen we een roadmap en implementatieplan met de acties om de gestelde doelstelling te realiseren.

In de volgende tabel wordt het totaalgewicht en de circulariteit van gebruikte materialen weergegeven:

Kerncomponenten	Totaalgewicht (ton)		Circulariteit (ton)		Circulair (%)	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Kabels	18.856	18.911	1.746	1.165	9,3%	6,2%
Meters	465	344	79	105	17,0%	30,5%
Buizen	1.745	1.521	77	57	4,4%	3,8%
Transformatoren	9.197	7.398	511	699	5,6%	9,0%
Schakelinstallaties	1.818	1.289	-	-	0,0%	0,0%
Totaal	32.080	29.462	2.413	2.026	7,5%	6,8%

Het totaalgewicht van ingekochte producten en materialen betreft het totale ingekochte gewicht van laagspannings-, middenspannings- en hoogspanningskabels, gasbuizen, distributie- en vermogenstransformatoren, (slimme) elektriciteits- en gasmeters en schakelinstallaties in ton ten behoeve van onze netbeheeractiviteiten (elektriciteit en gas). Indien het exacte gewicht (gedeeltelijk) niet beschikbaar is, wordt het gewicht berekend op basis van standaardgewichten per kernactief.

Het gewicht van secundaire hergebruikte of gerecyclede onderdelen, producten en materialen wordt bepaald op basis van de grondstofpaspoorten van leveranciers. Indien het exacte gewicht (gedeeltelijk) niet beschikbaar is, wordt het gewicht berekend op basis van gangbare branchegegevens per kernactief.

Het percentage van secundaire hergebruikte of gerecyclede onderdelen, producten en materialen wordt bepaald op basis van de grondstofpaspoorten van leveranciers. Indien het exacte percentage (gedeeltelijk) niet beschikbaar is, wordt het percentage berekend op basis van gangbare branchegegevens per kernactief.

Om het gewicht van de kernactiva te bepalen en het percentage gerecycled materiaal vast te stellen, verstrekken onze leveranciers een grondstofpaspoort waarin gewichten en deze percentages zijn opgenomen. Van de ingekochte producten worden de artikelgegevens uit SAP verzameld, die vervolgens gekoppeld worden aan de grondstofpaspoorten. Indien voor ingekochte producten bij een leverancier geen grondstofpaspoort beschikbaar is, wordt het gewicht bepaald op basis van een grondstofpaspoort van een vergelijkbare leverancier of, indien nodig, ontleend aan SAP. Dit is van toepassing op een beperkt

deel van de hoogspanningskabels en de schakelinstallaties. Verder wordt ter verificatie het gerecyclede percentage uit het grondstofpaspoort vergeleken met data van onafhankelijke onderzoeks- en adviesbureau DNV. Om een overschatting te voorkomen, wordt de laagste waarde van deze twee waardes overgenomen in de berekening. Indien geen grondstofpaspoort beschikbaar is voor een artikel, wordt verondersteld dat het percentage gerecyclede materiaal nihil is. Vervolgens wordt de circulariteit berekend met deze informatie.

Vooruitblik

Het jaar 2026 staat in het teken van het operationaliseren van de Circulaire Strategie. Voor kabels en transformatoren komen life cycle analyses (LCA). Voor meer dan 90% van onze kernactiva zijn grondstofpaspoorten beschikbaar.

Sociaal



Als regionale netbeheerder streven we naar een veilige, gezonde en inclusieve werkomgeving voor onze medewerkers en de medewerkers van ketenpartners. Daarnaast hebben we ook een sociale verantwoordelijkheid naar consumenten en de eindgebruikers van onze diensten en producten. In dit onderdeel rapporteren we over onze activiteiten en prestaties op de onderwerpen:

- S1 - Eigen personeel (met als subthema's arbeidsvoorwaarden en gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen).
- S2 - Werknemers in de waardeketen (met als subthema's arbeidsvoorwaarden, gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen en andere arbeidsrechten).
- S4 - Consumenten en eindgebruikers (met als subthema's impact op informatie, persoonlijke veiligheid en sociale inclusie).

Eigen personeel (S1)

Bij Alliander werken hoofdzakelijk in Nederland, inclusief inhuur, zo'n 10.800 medewerkers (2024: circa 9.900 medewerkers. Omgerekend naar full time equivalenten (fte) betreft dit circa 10.400 fte (2024: ruim 9:400 fte).. Het aantal medewerkers in fte omvat het aantal medewerkers omgerekend naar fte (38 uur), gemeten op de laatste dag van het verslagjaar.

Het aantal werknemers in dienst (in fte) is in de jaarrekening opgenomen onder [noot 24](#).

Alliander onderkent het belang van goed werkgeverschap en wil een 'employer of choice' 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.

Gender	Aantal medewerkers	
	2025	2024
Man	8.284	7.651
Vrouw	2.448	2.154
Overig	2	3
Niet gerapporteerd	103	79
Totaal	10.837	9.887

Het aantal medewerkers omvat het aantal eigen medewerkers en het aantal inhuurmedewerkers gemeten op de laatste dag van het verslagjaar.

Met 'overig' worden medewerkers bedoeld die ervoor hebben gekozen om hun geslacht niet te vermelden. Met 'niet gerapporteerd' worden medewerkers bedoeld van wie het geslacht niet is geregistreerd.

Het aandeel werknemers in Duitsland bedraagt minder dan 1% van het totale personeelsbestand en wordt daarom niet afzonderlijk toegelicht.

	2025					2024				
	Man	Vrouw	Overig	Niet vermeld	Totaal	Man	Vrouw	Overig	Niet vermeld	Totaal
Aantal medewerkers totaal	8.284	2.448	2	103	10.837	7.651	2.154	3	79	9.887
Aantal vaste medewerkers totaal	5.768	1.667	2	-	7.437	5.055	1.400	1	-	6.456
Aantal tijdelijke medewerkers totaal	2.516	781	-	103	3.400	2.596	754	2	79	3.431
Aantal oproepkrachten totaal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aantal voltijdmedewerkers totaal	6.817	1.333	-	74	8.224	6.112	1.065	1	65	7.243
Aantal deeltijdmedewerkers totaal	1.467	1.115	2	29	2.613	1.539	1.089	2	14	2.644

Met 'overig' worden medewerkers bedoeld die ervoor hebben gekozen om hun geslacht niet te vermelden. Met 'niet vermeld' worden medewerkers bedoeld van wie het geslacht niet is geregistreerd.

Organisatie en toepassing

Onze toewijding aan het behoud van medewerkers wordt uiteengezet in diverse vormen van beleid, doelstellingen en maatregelen. Beleid met betrekking tot eigen personeel is van toepassing op medewerkers met een CAO-contract in loondienst van Alliander. Waar vermeld is het ook van toepassing op inhuurmedewerkers.

Wij houden ons aan het Nederlands arbeidsrecht en internationale mensenrechten- en arbeidsnormen, zoals vastgelegd in de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) over Fundamentele Principes en Rechten op het Werk. Deze verklaringen zijn niet expliciet opgenomen in ons beleid, maar vormen er wel de kaders voor. In ons beleid omarmen we diversiteit en benadrukken we de vrijheid van vereniging, het recht op collectieve onderhandelingen, het voorkomen van discriminatie.

De afdeling HRM (Human Resource Management) is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid. De afdeling VMK (Veiligheid, Milieu en Kwaliteit) is verantwoordelijk voor het veiligheidsbeleid.

Werken op basis van het Objective Goal Strategies Measures (OGSM)-model

Aan de hand van de strategische thema's en de onderliggende impacts, risico's en kansen formuleren we specifieke doelstellingen op het gebied van personeel en veiligheid. Deze hebben een plek in de businessplannen en worden vertaald naar concrete strategieën en maatregelen. De afdelingen HR en VMK hanteren elk een eigen OGSM. Zie [Bepalen doelen en voortgang](#) voor een toelichting op deze methodiek.

De onderdelen personeel en veiligheid zijn onderdeel van de OGSM van elk bedrijfs onderdeel binnen Alliander. Elk kwartaal vindt in gesprek met de RvB monitoring en voortgang van de doelstellingen plaats. Zo nodig worden aanvullende maatregelen geformuleerd.

Arbeidsvoorwaarden

Binnen arbeidsvoorwaarden maken we onderscheid tussen algemene arbeidsvoorwaarden en veiligheid en gezondheid. Onder algemene arbeidsvoorwaarden vallen de sub-subthema's baan zekerheid en collectieve onderhandelingen, inclusief de CAO-dekkingsgraad werknemers en werk-privébalans.

Algemene arbeidsvoorwaarden

Impacts, risico's en kansen

Om de energietransitie mogelijk te maken groeien we hard als organisatie, zowel door het aantrekken van meer personeel in loondienst als door het inhuren van medewerkers. Bij Alliander zijn we ons bewust van de impacts, risico's en kansen die onze strategie en het bedrijfsmodel hebben op ons personeel. We voorzien dat de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren verder toeneemt. Door vergrijzing en de groeiende vraag naar vakmensen is er een blijvend personeelstekort in de techniek-, bouw- en energiesector, met name voor technische en IT-functies. Dit vormt een risico voor onze missie: een energievoorziening die iedereen toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en duurzame energie. Goede arbeidsvoorwaarden zijn voor Alliander onmisbaar in het aantrekken en behouden van goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Ook hebben goede arbeidsvoorwaarden een positieve impact op het welzijn van medewerkers. Alliander blijft zich inzetten voor het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel door aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. We ondernemen diverse activiteiten om meer mensen te interesseren in techniek. We analyseren medewerkerstevredenheid om in te spelen op de behoeften van de verschillende personeelsgroepen en bieden passende ondersteuning en training aan.

- Positieve impact – Goede arbeidsvoorwaarden dragen positief bij aan het welzijn van de medewerkers.
- Positieve impact – Groei van Alliander leidt tot meer werkgelegenheid.
- Risico – Een tekort aan beschikbaar (technisch) personeel in de markt leidt tot hogere kosten.

Beleid en aanpak

CAO

Met het oog op een krappe arbeidsmarkt hebben werkgevers en vakbonden, vanuit een gezamenlijke ambitie om de sector aantrekkelijk te houden een CAO Netwerkbedrijven (NWb) vastgesteld. Die heeft een looptijd tot 1 januari 2027. De CAO NWb bevat onder meer afspraken over structurele loonsverhogingen en het verruimen van verlof bij overlijden. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over het gebruik van het budget dat medewerkers kunnen inzetten voor hun duurzame inzetbaarheid, waarbij dit budget nu ook kan worden ingezet voor het aflossen van de studieschuld bij DUO. Ook zijn de Vitaliteitsregeling en het Sectoraal Sociaal Plan verlengd en zijn de sectorale kaders voor de Regeling voor vervroegde uittrekking (RVU)-vrijstelling aangepast aan het landelijke RVU-akkoord. Tot slot zijn er afspraken gemaakt om verschillende sectorale onderzoeken uit te voeren, zoals een onderzoek naar het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers met nachtdiensten en wacht- en storingsdiensten op langere termijn. In 2025 hebben we met de vakbonden een akkoord bereikt over de nieuwe Alliander-CAO. Hierin zijn afspraken gemaakt om met ingang van 1 januari de eindejaarsuitkering toe te voegen aan het Individueel Keuze Budget (IKB). Hierdoor ontstaat er voor medewerkers een groter budget waarmee

medewerkers zelf keuzes kunnen maken over de arbeidsvoorwaarden. Ook is er een hogere vergoeding afgesproken bij het maken van promotie. Het aandeel medewerkers met een CAO-contract bedraagt 99,4% (2024: 99,6%). Medewerkers van onze Duitse activiteiten vallen onder Duitse Tarifvertrag. Medewerkers die niet onder de CAO vallen zijn leden van de RvB, medewerkers van TRENT en een deel van de medewerkers van de Duitse activiteiten.

Alle medewerkers die vallen onder de CAO en daarnaast alle medewerkers van de Duitse activiteiten hebben recht op gezinsverlof (99,7%). Het percentage medewerkers dat recht heeft op gezinsverlof en dat ook daadwerkelijk heeft opgenomen is als volgt:

Categorie medewerkers (%)	2025	2024
Man	17,2%	15,9%
Vrouw	18,6%	18,3%
Overig	0,0%	0,0%
Totaal	17,5%	16,4%

Sectoraal Sociaal Plan

Het Sectoraal Sociaal Plan (looptijd 1 juli 2025 tot 1 januari 2027) geldt voor medewerkers die mogelijk gevolgen ondervinden van organisatorische veranderingen. Het uitgangspunt van de vakbonden en de werkgevers in de sector Energie Netwerkbedrijven van de WENB (de werkgeversvereniging voor de bedrijven in energie, telecom, recycling en milieu) is om boventalligheid en werkloosheid als gevolg van organisatorische veranderingen zoveel mogelijk te voorkomen. De focus van het Sectoraal Sociaal Plan ligt op het vinden van ander werk en biedt medewerkers hiervoor diverse mogelijkheden.

Senior management

In 2025 hebben we een nieuw beleid voor senior management geïmplementeerd. Het beleid is ingevoerd om Alliander aantrekkelijk te houden voor ervaren leidinggevendenden, binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT) en internationale arbeidsnormen. Het biedt ruimte voor groei, transparantie en waardering, terwijl het maatschappelijk verantwoord blijft. Het beleid regelt de arbeidsvoorwaarden voor functies die onder het senior management vallen en geeft daarbij aan in welke gevallen de CAO en bedrijfsregelingen wel of niet van toepassing zijn. In dit beleidsstuk wordt indien van toepassing, onderscheid gemaakt op basis van functie en bevoegdheid. Het beleid is goedgekeurd door de RvB.

Medezeggenschap

De medezeggenschap van Alliander vertegenwoordigt in 2025 evenals in 2024 ruim 99% van de medewerkers in loondienst. Alliander heeft één OR op het niveau van Alliander N.V. De OR wordt rechtstreeks gekozen door de medewerkers en is betrokken bij ontwikkelingen, voortgang van doelstellingen en maatregelen met betrekking tot de onderneming en de medewerkers. De OR wordt gevoed vanuit onderdeelcommissies (OC), vaste commissies (VC) en voorbereidingscommissies (VBC's). Organisatieonderdelen worden vertegenwoordigd in een OC. Elke OC heeft een vertegenwoordiger in de OR. De OC overlegt met de directeur van het organisatieonderdeel over alle relevante zaken die het belang van het organisatieonderdeel en zijn medewerkers betreft. De OC's kunnen eventueel gebruikmaken van klankbordgroepen om af te stemmen met hun achterban, zoals beschreven in het reglement van de OR. Voor formele OR-trajecten (adviesaanvragen of instemmingsaanvragen) kan de OR een voorbereidingscommissie instellen (in overleg met de OC) om de aanvraag te behandelen en een schriftelijk concept-advies of -instemming voor te bereiden voor de OR Alliander. Ook zijn er vaste commissies die ieder een aandachtsgebied behandelen, zoals de commissies Finance, HR, Veiligheid, Welzijn en Milieu. Eind 2024 hebben verkiezingen plaatsgevonden en zijn de nieuwe OR leden geïnstalleerd.

De OR heeft maandelijks overleg met de CEO. Hierbij is ook de CHRO aanwezig. Leden van de RvC zijn twee keer per jaar aanwezig bij deze vergaderingen. Gezamenlijk organiseerden de Executive Committee en de Ondernemingsraad in 2025 'Praat maar raak sessies' op twaalf verschillende locaties. Daar gingen ze direct met medewerkers in gesprek over hun vragen of zorgen.

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt neemt naar verwachting verder toe. Alliander onderneemt daarom diverse activiteiten om talent aan te trekken en een bredere doelgroep te interesseren voor techniek.

Dit omvat onder meer de inzet van techniekpromotors, (regionale en sectorale) zij-instroom- en opleidingsinitiatieven, doelgroepcampagnes, talent-matching en objectief werven. Daarbij werken we samen met sectorpartners en richten we ons specifiek op onder andere statushouders en vrouwen in de techniek, en verkennen we de transitie naar een vaardigheden-gerichte organisatie.

Internationaal werken

In 2025 heeft Alliander ervoor gezorgd dat alle HR-gerelateerde informatie, naast Nederlands, ook in het Engels beschikbaar is. Dit omvat alle teksten die medewerkers gedurende hun employee life cycle, van onboarding tot offboarding, ontvangen of raadplegen, maar ook de HR-systemen waarmee zij werken. Daarnaast is de HR-dienstverlening aan internationals en hun (hiring) managers geoptimaliseerd. Denk hierbij aan werkvergunning, A1 verklaring voor grenswerkers, toepassing van de expatregeling (30% regeling) en workations.

Acties

- De werkgevers en vakbonden hebben per 10 juni 2025 een nieuwe CAO NWb afgesproken. Dit wordt toegelicht onder [CAO](#).
- In 2025 is nieuwe beleid voor senior management geïmplementeerd. Dit wordt toegelicht onder [Senior management](#).
- In 2025 heeft Alliander ervoor gezorgd dat alle HR-gerelateerde informatie, naast Nederlands, ook in het Engels beschikbaar is. Dit wordt toegelicht onder [Internationaal werken](#).

Doelstellingen en prestaties in 2025

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

De Centrale Medewerkersbarometer is een belangrijk middel om te meten hoe het gaat met medewerkers, hoe we het doen als werkgever en waar we nog verbeteringen kunnen aanbrengen. Dit meten we onder andere met de medewerkerstevredenheidsscore en de eNPS (employee Net Promotor Score). De response was dit jaar vergelijkbaar met vorig jaar: 74%. Dit ligt boven de sector benchmark van 64%. Voor de eigen medewerkers was de response 83% (2024: 84%). Het medewerkerstevredenheidsonderzoek laat zien dat medewerkers bevlogen zijn (84% in 2025, 2024: 84%, doelstelling 81%) en zich trots voelen. De terminologie 'Bevlogenheid' betekent als medewerkers bevlogen zijn dat ze plezier in hun werk hebben. Door de combinatie van een hoge eNPS score (2025 evenals 2024: 36; de doelstelling is > 25) met de hoge score op werkgeverschap (74%; 2024: 76%) verdiende Alliander voor het derde jaar het predicaat 'World-class Workplace'. In dit onderzoek scoort Alliander hoger dan het gemiddelde van Nederland (eNPS 7,0, werkgeverschap 72%).

Uit de Centrale Medewerkersbarometer blijkt dat er ook nog verbeterkansen zijn, bijvoorbeeld in de wendbaarheid en slagvaardigheid van Alliander. De helft (50%) van de medewerkers is van mening dat Alliander de juiste stappen maakt om tot een wendbare en slagvaardige organisatie te komen. Dit is een achteruitgang van 4%-punt ten opzichte van 2024. Veel collega's (26%, 2024: 23%) geven aan dat de werkprocessen binnen Alliander niet goed georganiseerd zijn. Dit is in lijn met de sector benchmark. In 2025 gaf 60% van de respondenten aan dat innovaties en verbeteringen vertaald worden naar werkende oplossingen (2024: 67%). Het geloof in de haalbaarheid van het Alliander-doel betreft 65% (2024: 66%). De ervaren werkdruk is afgenomen en is lager dan in de benchmark. Desondanks zijn er nog altijd teams die de werkdruk nog als (zeer) hoog ervaren. De barometer laat zien dat meer collega's zich oriënteren op een baan buiten Alliander. De verschillende organisatieonderdelen en teams hebben inzicht in de belangrijkste verbeterpunten uit de medewerkersbarometer en kunnen de resultaten gebruiken als startpunt voor een gesprek en verbeterinitiatieven.

Instromende medewerkers

Afgelopen jaar heeft Alliander 219 IT'ers (2024: 246) en 490 technici (2024: 515) verwelkomd. Voor statushouders liep er ook dit jaar een ontwikkelingstraject voor het halen van een mbo-diploma in installatie en onderhoud van het elektriciteitsnet.

Er is voor instroom geen doelstelling geformuleerd. De fte-formatie eigen medewerkers in 2025 bedraagt 8.608 fte (doelstelling: 8.566 fte).

Uitstromende medewerkers

In 2025 hebben 530 medewerkers Alliander verlaten (2024: 863, waarvan 390 door de verkoop van Kenter). Dit is een verloop van 6,4% (2024: 11,7%).

Uitstroom	2025		2024	
	Aantal	%	Aantal	%
Man	412	6,4%	675	11,7%
Vrouw	117	6,2%	188	11,7%
Overig	1	40% ¹	-	0,0%
Totaal	530	6,4%	863	11,7%

¹ De uitstroom van medewerkers waarvan het geslacht niet verklaard is in 2025 is 1, dit betreft 40% van het gemiddeld aantal medewerkers waarvan het geslacht niet verklaard is.

Het percentage uitstromende medewerkers is berekend door de uitstroom (exclusief inhuur medewerkers) te delen door het gemiddelde aantal medewerkers in loondienst gedurende het rapportagejaar.

Medewerkers die Alliander verlaten krijgen standaardvragen en verdiepende interviews over hun beweegredenen voor hun vertrek. Met de uitkomsten van deze onderzoeken treffen we maatregelen om de medewerkerstevredenheid te verhogen en uitstroom te verminderen.

Vooruitblik

In het verslagjaar 2026 zullen we een nieuwe passende CAO voor de sector en Alliander afsluiten.

Door de verwachte aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt zullen we in 2026 verder werken aan het verbreden van de doelgroep voor technisch personeel door onder andere:

- De instroom van onbenut potentieel te vergoten door het sectoraal voorschakelprogramma techniek.
- De inrichting van de technische bedrijfsschool om technici optimaal op te leiden met minimale belasting voor de organisatie.
- De organisatie klaar te maken voor internationale werknemers.

Per 1 januari implementeren wij een nieuw vervoersbeleid. Het geeft de medewerker de flexibiliteit om slim te reizen door iedere keer bewust te kiezen voor het vervoermiddel dat het beste past bij de situatie. Zo kun je duurzaam en vitaal reizen, zowel voor werk als privé.

Veiligheid en gezondheid

Ons werk kent veiligheidsrisico's. De impact van incidenten kan groot zijn. Op de eerste plaats het persoonlijke leed bij de direct betrokkenen, de familie, het team en de omstanders. Een ongeval heeft ook directe impact op de bedrijfscontinuïteit (het werk komt stil te liggen) en op de reputatie van Alliander als bedrijf en werkgever in een krappe arbeidsmarkt. Veilig werken zonder incidenten is van groot belang voor iedereen. De veiligheid van netwerken voor alle betrokkenen heeft daarom 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 onze medewerkers en aannemers. Het veiligheidsbeleid is toegespitst op specifieke functies met een verhoogd risico, zoals onze monteurs die direct werken aan het gas- of elektriciteitsnetwerk.

Reikwijdte van het onderwerp

Werkgerelateerde ongevallen en ziekte leiden tot verlies van welzijn en geluk van betrokkenen. Als werkgever en opdrachtgever streeft Alliander steeds naar een positieve bijdrage aan het welzijn van interne en externe medewerkers. Onze impact strekt zich dan ook verder uit tot opdrachtnemers en ketenpartners. Veilige en verantwoorde arbeidsomstandigheden zijn fundamentele mensenrechten en vormen een 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.

Op dit moment staat Alliander voor diverse vraagstukken waardoor de veiligheids- en gezondheidsrisico's toenemen. Het gaat hier om de versnelling van de energietransitie, tekort aan personeel, groeiend materiaaltekort, werk dat we verschuiven naar aannemers en de veroudering van onze activa.

Per saldo moeten we onder hoge druk veel meer werk verzetten met minder ervaren medewerkers. Het is daarbij onze plicht ervoor te zorgen dat iedereen veilig thuiskomt en dat we streven naar het realiseren van de energietransitie met 0 ongevallen. Gezien de uitdagingen is die opgave ongekend zwaar. Om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen, zijn we in 2025 doorgegaan met meer aandacht te besteden aan de transitie op veiligheid. Deze bestaat uit drie cruciale bouwblokken: beheersing van veiligheid, breed vakmanschap op veiligheid en veiligheid in gedrag. Aan deze bouwblokken werken we voor, en samen met, medewerkers, omwonenden, leveranciers en aannemers.

Impacts, risico's en kansen

Veiligheid is het fundament onder onze strategie en randvoorwaardelijk voor ons werk. De veiligheids- en gezondheidsrisico's nemen toe door de groeiende hoeveelheid werk, de hoge werkdruk, de groei van de organisatie en meer werk dat we uitbesteden aan aannemers. De medewerkers die direct werken aan onze energienetten lopen het grootste risico op incidenten. Onze inzet voor veiligheid strekt zich uit voorbij onze eigen organisatie en het betreft ook onze ketenpartners, aannemers, leveranciers, klanten en omwonenden. We hebben een veiligheidsbeheersysteem voor het identificeren en beheersen van veiligheidsrisico's die samenhangen met onze bedrijfsactiviteiten. Daarnaast werkt Alliander aan een proactieve veiligheidscultuur. Dit resulteert in een lerende en presterende organisatie waar 'continu verbeteren op veiligheid' centraal staat.

- Negatieve impact – Veiligheids- en gezondheidsincidenten leiden tot (fataal) letsel bij werknemers.
- Risico – Veiligheidsincidenten van eigen personeel leiden tot ziekteverzuim, reputatieschade, schadevergoedingen en boetes.

Veiligheid

Beleid en aanpak

Voor het veilig werken aan onze netten is het beleidsdocument 'Visie Veiligheid' opgesteld. Dit beleid is goedgekeurd door de RvB. Hierin komen onderstaande onderwerpen aan de orde:

Beheersing van veiligheid

Alliander heeft samen met partners de veiligheidsdoelen en -risico's bij (werken aan) activa verankerd in de veiligheidssystemen en -structuren. In het voortbrengingsproces zijn maatregelen opgenomen om deze risico's te mitigeren. Incidenten en afwijkingen worden altijd centraal gemeld en geanalyseerd om ervan te leren. Dit leidt tot betere risico-inschattingen en verbetering van de bijbehorende mitigerende maatregelen. Hiervoor zetten we in op volledige transparantie. Veiligheidsdata en informatie over onze activa, projecten, processen en risico's worden samen met onze partners gecreëerd en zijn voor hen beschikbaar. Dit resulteert in een lerende en presterende organisatie waar 'continu verbeteren op veiligheid' centraal staat. Zo lukt het om nieuwe technieken en processen op een veilige manier uit te voeren.

Breed vakmanschap op veiligheid

Alle medewerkers bij Alliander en bij onze partners hebben de kennis en kunde om veilig te werken en te handelen. Dit wordt geborgd in de selectie, training en beoordeling van medewerkers. We zetten samen in op technische en persoonlijke vaardigheden. Door voor iedere rol de noodzakelijke vaardigheden expliciet te maken, geven we selectie, beoordeling, training en opleidingen vorm. We kijken naar de harde en zachte vaardigheden van alle collega's, houden deze op peil en selecteren niet meer alleen op technische vaardigheden bij monteurs. (Zij-)instromers en anderstaligen kunnen gemakkelijker aan de slag doordat voor een aantal werkzaamheden de veiligheidsrisico's zijn verminderd en daarmee de opleidingsvereisten naar beneden zijn bijgesteld.

Veiligheid in gedrag

Als we ongevallen willen reduceren tot 0, vraagt dat niet alleen om breed vakmanschap en beheersing van veiligheid in systemen en structuren, maar bovenal om duurzame gedragsverandering. We weten dat we veiligheid niet uitsluitend via regels kan worden gerealiseerd.

Acties

- Verplichte trainingen: De veiligheid wordt doorlopend geborgd door alle operationele medewerkers met een aanwijzing tijdig de verplichte trainingen te laten volgen, zoals poortinstructies, VCA en levensreddende handelingen. Daarnaast laten we de gereedschapskeuringen en -kalibraties centraal uitvoeren, zodat monteurs tijdig en zonder werkonderbreking over de juiste gereedschappen kunnen beschikken.
- Life Saving Rules: Alliander hanteert 'Life Saving Rules'. Een veilige werkomgeving en een cultuur waarin een proactieve houding en gedrag in veiligheid centraal staat, helpen ons veiligheidsbewustzijn en -gedrag te verbeteren.

Doelstellingen en prestaties in 2025

Ons doel is iedereen veilig thuis! Met 0 ongevallen. Voor de Lost Time Injury Frequency (LTIF) is geen doelstelling vastgesteld. Dit is ingegeven door het feit dat het aantal ongevallen met verzuim idealiter '0' zou moeten zijn. Daarnaast werkt Alliander aan een cultuur met een proactieve houding en gedrag waarin veiligheid centraal staat. We willen een duurzame gedragsverandering die we blijvend kunnen staven met een trede 4 score op de Safety Culture Ladder (Veiligheidsladder). Deze score wordt continu gemonitord via een intern ingericht veiligheidsbeheersysteem. Dit systeem bestaat uit interne self assessments, gedragsaudits en thema- analyses.

ISO 45001

Alliander heeft als doel alle operationele organisatieonderdelen met de grootste veiligheidsrisico's te laten certificeren conform ISO 45001 en heeft deze certificering gerealiseerd. Dit zijn de operationele bedrijfsonderdelen O&S, GVRN, KV en Qirion. ISO 45001 is de norm voor managementsystemen voor gezond en veilig werken. Op het totaal van Alliander is 46% (2024: 49%) van de eigen medewerkers en 29% (2024: 31%) van de inhuur medewerkers van Alliander werkzaam voor een bedrijfsonderdeel met een ISO 45001-certificaat. Er is geen kwantitatieve doelstelling geformuleerd. Naast een intern veiligheidsbeheersysteem hebben we ook de processen voor veiligheid beschreven, getoetst voor ISO 45001 en opgenomen in een centrale IT-applicatie, zodat alle medewerkers deze kunnen raadplegen.

Ongevallen

In 2025 waren er 35 ongevallen (2024: 41) met en 75 zonder verzuim (2024: 71). Het grootste aandeel incidenten met verzuim in 2025 is het gevolg van vallen en struikelen. Er zijn in 2025 geen verzuimongevallen door elektrische vlambogen geweest (2024: 3, waarvan 1 met zeer ernstig letsel). Bij contractanten bedraagt het aantal door Alliander geregistreerde ongevallen met verzuim 20 (2024: 12) en zonder verzuim 29 (2024: 12).

	2025	2024
Dekking beheersysteem (%)	96%	96%
Aantal ongevallen zonder verzuim	75	71
Aantal ongevallen met verzuim	35	41
Aantal ongevallen met dodelijke afloop	-	-
Verzuimgevallen door beroepsziekten	145	90
Verzuimdagen door bedrijfsongeval	975	501
Verzuimdagen door beroepsziekten	22.593	13.043

Het aantal verzuimdagen als gevolg van beroepsziekten is vastgesteld op basis van de beoordeling door de bedrijfsarts van het arbeidsgebonden aandeel in de verzuimmeldingen bij de bedrijfsarts. Omdat een deel van de verzuimcasussen bij de oorspronkelijke rapportage nog niet was afgerond, was volledige verwerking niet mogelijk. Voor deze openstaande casussen is daarom een gedeeltelijke verwerking toegepast. Hierbij is het percentage arbeidsgebonden meldingen binnen de afgeronde dossiers berekend en gebruikt om het aandeel arbeidsgebonden meldingen in de nog lopende casussen te schatten.

De gebruikte methodiek voor het bepalen van het aantal verzuimdagen als gevolg van beroepsziekten bevat deels een schatting. Als uitgangspunt geldt dat medewerkers gemiddeld vanaf 43 dagen verzuim worden doorverwezen naar de bedrijfsarts. Voor verzuimgevallen met een duur van 43 dagen of langer is de gemiddelde verzuimduur vastgesteld op 158 dagen. Het aantal beroepsgerelateerde verzuimgevallen is vermenigvuldigd met deze gemiddelde verzuimduur van 158 dagen om zo het totale aantal beroepsgerelateerde verzuimdagen te bepalen.

	Eigen		Inhuur		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Ongevallen zonder verzuim tot gevolg	71	68	4	3	75	71
Ongevallen met verzuim tot gevolg	34	39	1	2	35	41
Ongevallen (%) (LTIF)	2,6	3,4	0,3	0,7	2,2	2,9

De LTIF komt uit op 2,2 (2024: 2,9). De LTIF betreft het aantal arbeidsongevallen over het boekjaar van eigen medewerkers en inhuur dat heeft geleid tot verzuim na het ongeval, uitgedrukt per miljoen gewerkte manuren. De LTIF wordt evenals in 2024 berekend op basis van het gemiddelde fte aantal over het boekjaar en een urennorm van 1.600 uren per medewerker per jaar.

Aanpassingen in de vergelijkende cijfers

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de aanpassingen in de vergelijkende cijfers. De aard en achtergrond van deze wijzigingen worden hierna kort toegelicht.

	Gerapporteerd 2024	Herberekend 2024
Dekking beheersysteem (%)	100%	96%
Verzuimdagen door beroepsziekten	52.048	13.043

Het dekkingspercentage van het beheersysteem voor 2024 is aangepast van 100% naar 96%. Deze wijziging is doorgevoerd omdat niet alle medewerkers toegang hebben tot de IT-tool die het beheerssysteem ondersteunt. In eerdere rapportages werd uitgegaan van volledige dekking. Voor de vergelijkende cijfers is de dekking gelijkgesteld aan de benadering in verslagjaar 2025, waarbij wordt uitgegaan van een vergelijkbare verhouding tussen medewerkers met en zonder toegang.

Het in 2024 gerapporteerde aantal verzuimdagen als gevolg van beroepsziekten was gebaseerd op een niet geheel juiste opgave. Dit hield verband met het gebruik van gegevens uit het rapportagesysteem van de externe bedrijfsarts. Het aantal verzuimdagen als gevolg van beroepsziekten is daarom gecorrigeerd van 52.048 naar 13.043 verzuimdagen.

Om de fout te herstellen en de vergelijkbaarheid tussen verslagjaren te waarborgen, zijn de cijfers voor het vergelijkende jaar opnieuw berekend volgens de methodiek die vanaf 2025 wordt gehanteerd. Deze methodiek bevat deels een schatting. Als uitgangspunt geldt dat medewerkers gemiddeld vanaf 43 dagen verzuim worden doorverwezen naar de bedrijfsarts. Voor verzuimgevallen met een duur van 43 dagen of langer is op basis van 2025 een gemiddelde verzuimduur vastgesteld van 158 dagen. Het aantal beroepsgerelateerde verzuimgevallen in 2024 is aangeleverd door de externe bedrijfsarts en vermenigvuldigd met deze gemiddelde verzuimduur van 158 dagen.

Deze methodiek wordt consistent toegepast voor 2025 en is reproduceerbaar voor de daaropvolgende jaren.

Vooruitblik

De ambitie is en blijft om de energietransitie te realiseren zonder ongevallen. Deze verantwoordelijkheid in combinatie met de instroom van nieuwe medewerkers zorgen ervoor dat het in 2026 prioriteit blijft om de basis op orde te houden. Het kennen en beheersen van de risico's staat centraal. Hiervoor moeten medewerkers actuele informatie, instructies en afspraken kennen en kunnen vinden en ligt focus op het aantoonbaar vakmanschap. We verhogen het veiligheidsbewustzijn door het gewenste veiligheidsgedrag in te vlechten in alle interventies. Voor veiligheid blijven we compliant aan wet- en regelgeving en certificeringseisen.

Gezondheid

Beleid en aanpak

Alliander ondersteunt medewerkers in het nemen van eigen verantwoordelijkheid op hun welzijn. Dit doen we met het Duurzaam Inzetbaarheidsbudget, door tijds- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk te maken en hen de gelegenheid te geven de juiste werk-privébalans te vinden. Investeren in de duurzame inzetbaarheid draagt bij aan het behoud van medewerkers en vergroot de aantrekkelijkheid van Alliander als werkgever. De visie en aanpak op duurzaam inzetbaarheid binnen Alliander hebben we uitgewerkt in een communicatiedocument. Dit is geen officieel beleidsdocument.

Verminderd (of niet) duurzaam inzetbaar: curatie

Wanneer een medewerker verminderd (of niet) duurzaam inzetbaar is, voert de leidinggevende regie over het verzuim- en re-integratieproces. De leidinggevende krijgt daarbij hulp of ondersteuning van een interne preventie- en verzuimspecialist (casemanager) en een gecertificeerde arbodienstverlener (de Arbodienst). Zij helpen de leidinggevendenden met antwoorden en advies. Om medewerkers optimaal inzetbaar te krijgen en te houden worden er interventies ingezet vanuit de collectieve zorgverzekeraar Zilveren Kruis. Alliander kent twee protocollen:

1. Het verzuimprotocol (een beknopte weergave van het verzuimproces).
2. De tijdlijn bij ziekte voor leidinggevendenden en de tijdlijn bij ziekte voor medewerkers. In deze tijdlijnen zijn gedetailleerde procesbeschrijvingen opgenomen.

Ongeveer 10% van de Alliander-medewerkers meldt zich drie keer per jaar of vaker ziek. Voor medewerkers van onze Duitse activiteiten is het aandeel frequent verzuim voor rapportagedoeleinden benaderd op basis van het aandeel frequent verzuim van Alliander, omdat afzonderlijke brondata niet beschikbaar zijn. Drie keer per jaar of vaker ziek noemen we 'frequent verzuim' en is een belangrijke indicator voor afname van de duurzame inzetbaarheid. Alliander vindt het belangrijk om veel aandacht te besteden aan frequent-verzuimers. Enerzijds om te achterhalen welke onderliggende oorzaak ten grondslag ligt aan het verzuim, maar vooral om het op te lossen. Leidinggevendenden kunnen hiervoor terugvallen op het protocol frequent verzuim.



Acties

- In 2025 heeft Alliander het nieuwe verzuimvolgsysteem Newdays geïmplementeerd. Newdays ondersteunt leidinggevend en interne preventie- en verzuimspecialisten met actuele en gestructureerde inzichten in het verzuimproces. Hierdoor kunnen zij tijdig en adequaat handelen, wat bijdraagt aan een effectieve begeleiding van medewerkers en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.
- In het kader van een veilige en gezonde werkomgeving heeft Alliander in 2025 een samenwerking met Anoniemezorg.nl opgezet. Via dit platform kunnen medewerkers laagdrempelig, vertrouwelijk (anoniem) en zonder tussenkomst van leidinggevend ondersteuning krijgen bij verslavings- of afhankelijkheidsproblematiek, zoals overmatig gebruik van alcohol, drugs, medicatie, gamen of gokken.
- De dienstverlening is beschikbaar voor alle medewerkers, collega's en leidinggevend die zich zorgen maken over zichzelf of een ander. Adviseurs van Anoniemezorg.nl zijn ervaringsdeskundig en bieden begeleiding op maat, met een doorverwijzing naar passende zorg indien nodig. Deze nieuwe maatregel draagt bij aan het bespreekbaar maken van een vaak beladen onderwerp en ondersteunt Alliander bij de inzet op duurzame inzetbaarheid en psychosociale veiligheid op de werkvloer.
- Iedere drie tot vijf jaar ontvangt iedere Alliander-medewerker een uitnodiging om deel te nemen aan het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO). Het PMO geeft inzicht in gezondheid en inzetbaarheid. Medewerkers die 55 jaar of ouder zijn en ingedeeld zijn in de wacht- en storingsdienst krijgen eens in de twee jaar een uitnodiging. Deelname aan het PMO is altijd vrijwillig en bestaat uit een online vragenlijst, een medisch onderzoek en een gesprek met een vitaliteitscoach. In 2025 zijn er 1.597 uitnodigingen verstuurd (2024: 1.426) en 722 PMO's afgenomen (2024: 662).

Doelstellingen en prestaties in 2025

In 2025 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,2% (2024: 4,1%). Dit is lager dan de doelstelling van 4,3% voor 2025 (2024: 4,3%). Het verzuimpercentage betreft het voortschrijdend 12-maandsverzuim (kort, middel en lang) voor medewerkers in loondienst. Hierin is het verzuim als gevolg van zwangerschap niet meegenomen.

Vooruitblik

De doelstelling voor de komende jaren blijft om het gemiddelde verzuim onder de 4,3% te houden. Dit willen we in 2026 doen met beleid en duurzame inzetbaarheidsprogramma's die zich richten op mentale ontspanning, fysieke fitheid en sociale verbondenheid.

Alliander wil dat medewerkers die regelmatig thuiswerken een gezonde en veilige werkplek thuis hebben. In 2025 is Alliander gestart met het project Thuiswerkplekken, gericht op het structureel faciliteren van veilige en ergonomisch verantwoorde werkplekken voor medewerkers die (deels) thuiswerken. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om verschillende veilige en ergonomische producten te bestellen voor het inrichten van hun thuiswerkplek. De kosten hiervan wordt vergoed door Alliander en hoeven dan niet meer te worden betaald uit het persoonlijk DI-budget. Implementatie zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2026 plaatsvinden.

Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen

Alliander wil een inclusieve organisatie zijn die maatschappelijke diversiteit weerspiegelt in het bestuur, het management en de medewerkers. Diversiteit in gender en cultuur maakt ons innovatiever, slagvaardiger en daarmee toekomstbestendig. Bij gelijke behandeling en gelijke kansen wordt onderscheid gemaakt tussen inclusie en gelijkheid, opleiding en ontwikkeling en maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer.

Impacts, risico's en kansen

Om onze opgave waar te maken sturen we op inclusiviteit en diversiteit. Hierbij is speciale aandacht voor vrouwen in leidinggevende posities, culturele achtergronden van medewerkers, mensen uit de LHBTIQ+ gemeenschap, werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt en leeftijdsopbouw van onze medewerkers. Dit geldt voor zowel medewerkers in loondienst en inhuur als voor alle betrokken ketenpartners in de energievoorziening. We geloven dat een veilige werkplek waarin iedereen zich thuis voelt bijdraagt aan het welzijn van onze medewerkers en ten goede komt aan de productiviteit. Er bestaan echter ook uitdagingen. Ongewenst gedrag heeft negatieve impact op de werkvloer en kan leiden tot een vermindering van het welzijn van de medewerkers. Bovendien leidt een gebrek aan diversiteit en inclusie tot het risico van verlies van talent en hogere personeelskosten. Om deze impacts en risico's te beheersen en te mitigeren investeren we in speciale medewerkersnetwerken, wordt het thema sociale veiligheid onder de aandacht gebracht en besteden we aandacht aan het Spreek-je-uit-beleid om mistanden tijdig te kunnen identificeren en te kunnen bijsturen.

- Positieve impact – Gelijke behandeling en kansen voor iedereen dragen positief bij aan het welzijn en ontwikkeling van de medewerkers.
- Negatieve impact – Ongewenst gedrag op de werkvloer kan leiden tot een vermindering van het welzijn van de medewerkers.
- Risico – Onvoldoende diversiteit en inclusie leiden tot verlies van talent en hogere personeelskosten.

Inclusie en gelijkheid

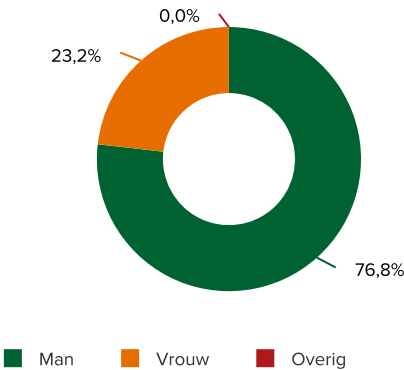
Beleid en aanpak

In 2023 is het huidige beleid voor Diversiteit, Inclusiviteit en Gelijkwaardigheid goedgekeurd door de RvB. Het beleid is vertaald in een meerjarenplan met speerpunten op het gebied van culturele diversiteit, vrouwen in leidinggevende posities, sturing en data, doorstroom en behoud van collega's uit minderheidsgroepen. Ten aanzien van inclusiviteit richten we ons op vijf gebieden:

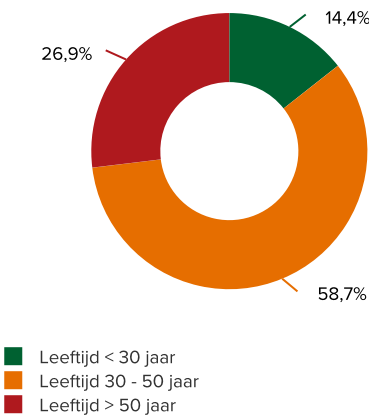
- Gender: we streven naar gelijke kansen voor iedereen ongeacht gender. We streven naar een goede verhouding van diversiteit in alle lagen en onderdelen van de organisatie. In ons beleid richten we ons specifiek op de representatie van vrouwen in leidinggevende posities en in technische functies.
- Culturele achtergrond: we streven naar gelijke kansen voor iedereen ongeacht etnische achtergrond (kleur, geloof, cultuur). We streven naar meer culturele diversiteit in alle lagen en onderdelen van de organisatie met een focus op meer culturele diversiteit binnen leidinggevende posities.
- LHBTIQ+: we streven naar een cultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn en zich veilig voelt om zich te uiten over zijn seksuele oriëntatie, genderidentiteit, relatie of gezinssituatie.

- Afstand tot de arbeidsmarkt: we streven naar inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en focussen daarbij op de doelgroep die valt onder de banenafpraak. Wij bieden duurzame banen en werkervaringsplaatsen aan.
- Leeftijd: we streven naar een cultuur waarin jong en oud zich thuis voelen en tot hun recht komen.

Organisatie verdeeld naar gender



Organisatie verdeeld naar leeftijd



Acties

- Alliander onderneemt jaarlijks initiatieven die aansluiten bij de behoeften van vrouwen gericht op het creëren van een meer inclusieve werkomgeving. Zo hebben we voor het starten van gesprekken hierover verschillende webinars en het evenement Hi Vrouw georganiseerd. Ook hebben we het veiligheidswerkkledingpakket uitgebreid en is er doorgegaan met inclusieve faciliteiten voor vrouwen op de werkvloer.
- Alliander besteedt elk jaar aandacht aan dagen die belangrijk zijn voor groepen collega’s, om verbondenheid en inclusie te bevorderen. Voorbeelden hiervan zijn de Iftar, Ketī Kotī, Coming Out Day en Diversity Month.
- Zes medewerkersnetwerken spelen een rol in het bevorderen van inclusie en sociale cohesie. Dit zijn: Wij zijn Nexus (multicultureel netwerk), Lianne (vrouwennetwerk), Pride (LHBTIQ+ -netwerk), Young Alliander (jongerennetwerk), Mission Possible (netwerk voor collega’s met een ondersteuningsbehoefte), Globals (voor internationale collega’s). Het netwerk Young Alliander organiseerde een generatie show. Het netwerk Lianne organiseert regelmatig laagdrempelige bijeenkomsten waar vrouwen elkaar kunnen ontmoeten. Het netwerk Globals heeft bijgedragen aan de inclusie van niet-Nederlands sprekende collega’s door informatiesessies te organiseren in het Engels over bijvoorbeeld de CAO en het intranet.

Doelstellingen en prestaties in 2025

Vrouwen in hoger management

Het aandeel vrouwen in hoger management tot en met N-2 functies (dit betreft de RvB en directeuren en managers die hiërarchisch direct onder de RvB vallen) is 40% (2024: 38%). Daarmee hebben we onze doelstelling voor 2025 van 33% behaald.

	2025		2024	
	Aantal	%	Aantal	%
Vrouwen in leidinggevende posities t/m N-2	8	40%	11	38%
Mannen in leidinggevende posities t/m N-2	12	60%	18	62%
Totaal	20	100%	29	100%

Gelijke beloning

Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen bedraagt -7,4% (2024: -1,3%). Alliander streeft naar een gelijke beloning voor gelijke arbeid, ongeacht geslacht; er is daarom geen doelstelling geformuleerd. Het gemiddelde salaris van vrouwen is dus fractioneel hoger dan van mannen. Het gaat hier om het verschil tussen de gemiddelde beloning van mannelijke medewerkers en vrouwelijke medewerkers, uitgedrukt als een percentage van het gemiddelde beloningsniveau van mannelijke werknemers. Het beloningsverschil wordt berekend op basis van het aantal werknemers dat per einde jaar in dienst is en het bruto maandloon van december van datzelfde jaar.

De verhouding tussen de jaarlijkse totale beloning voor de bestbetaalde persoon en de mediane jaarlijkse totale beloning voor alle werknemers is 4,1 (2024: 4,2). De verhouding tussen de jaarlijkse totale beloning voor de bestbetaalde persoon en de mediane jaarlijkse totale beloning voor alle werknemers wordt berekend over de totale jaarlijkse beloning.

Aantal participatiebanen

Ook streeft Alliander naar inclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We bieden duurzaam werk aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt die voldoen aan de Participatiewet. In 2025 hebben we met 157,1 fte (2024: 145,3 fte) onze doelstelling van 186,1 fte niet behaald. Alliander heeft gekozen voor een realistisch groeimodel dat gebaseerd is op gedegen analyses en realistische verwachtingen. Daarmee kunnen we duurzame werkgelegenheid bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We ervaren dat de krappe arbeidsmarkt ook geldt voor de doelgroep arbeidsbeperkten. Het vinden van geschikte kandidaten vraagt extra inspanning. We zijn op zoek naar nieuwe samenwerkingspartners die kandidaten hebben met het juiste opleidingsniveau. Op dit moment is de vraag naar kandidaten vanuit Alliander groter dan het aanbod.

Participatiebanen	2025		2024	
	Eigen	Inhuur	Eigen	Inhuur
Man	1,5%	0,9%	1,4%	1,2%
Vrouw	2,1%	0,8%	1,9%	0,9%
Overig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totaal	1,6%	0,8%	1,5%	1,1%

Het aantal participatiebanen omvat het aantal eigen medewerkers en inhuurmedewerkers met een doelgroepenregistratie bij het UWV gemeten op 31 december. Medewerkers die een registratie hebben en medewerkers die deelnemen aan de praktijkroute* worden geteld. *Praktijkroute: De gemeente stelt aan de hand van een loonwaarde meting vast of de medewerker zelf in staat is om het WML (Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag) te verdienen en geeft dit door aan het UWV die de medewerker vervolgens opneemt in het doelgroepregister. Deze medewerkers worden geteld tot de aanvraag is afgerond.

Leeftijdsopbouw

Leeftijdsopbouw	2025		2024	
	Aantal	%	Aantal	%
Medewerkers in leeftijdscategorie < 30 jaar	1.279	14,4%	1.093	14,1%
Medewerkers in leeftijdscategorie 30 - 50 jaar	5.215	58,7%	4.411	57,0%
Medewerkers in leeftijdscategorie > 50 jaar	2.390	26,9%	2.232	28,9%
Totaal	8.884	100,0%	7.736	100,0%

De leeftijdsopbouw van medewerkers betreft het aantal medewerkers in loondienst gemeten op de laatste dag van het verslagjaar.

Vooruitblik

We bouwen verder aan een organisatie die inclusief en divers is. In 2025 hebben we beleid, regelgeving, financiële middelen en begeleidingsmogelijkheden zo vormgegeven om het creëren, sourcen, plaatsen en succesvol maken van de participatiekandidaten makkelijker te maken. We streven ernaar om in 2029 compliant te zijn aan de wettelijke doelstelling. In 2026 besluiten we welke maatregelen we kunnen implementeren en monitoren.

Opleiding en ontwikkeling

We investeren in onze mensen met goede arbeidsvoorwaarden en opleidingsmogelijkheden om de energievraagstukken van vandaag en morgen aan te pakken. 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 voor functies met specifieke risico's.

Beleid en aanpak

We zijn in 2024 gestart met het inrichten van het in 2023 door de RvB goedgekeurde Learning and Development-model. In 2025 zijn de eerste Academies voor specifieke organisatieonderdelen live gegaan. In deze Academies structureren en rangschikken we opleidingen en andere interventies ter ondersteuning van de strategie van het organisatieonderdeel. In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om certificeringen beter te regelen en te gebruiken binnen een verschillende organisatieonderdelen. Medewerkers kunnen via het platform "Mijn Ontwikkeling" zien welke certificaten ze hebben behaald.

Daarnaast zijn er vijf thema academies ontwikkeld. Deze vijf thema's zijn van strategisch belang voor Alliander. Het gaat om techniek, veiligheid, leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en digital. In deze academies worden de eerste opleidingen en interventies geïdentificeerd en aangeboden voor iedereen binnen Alliander.

Mijn Energieplan is de aanpak die wij gebruiken om afspraken en doelen vast te leggen voor medewerkers in loondienst. Hierbij geven we aandacht aan resultaat, gedrag en ontwikkeling van medewerkers. In Mijn Energieplan zijn beoordeling en beloning niet langer meer met elkaar verbonden. Mijn Energieplan is de basis voor gesprekken tussen medewerker en leidinggevende.

Acties

- In 2025 werken we met een Managed Service Provider voor opleidingen. Dit is een externe partner die het leveranciersbeheer voor ons doet en van daaruit de externe opleidingen voor Alliander levert. In het bijbehorende digitale platform kunnen de academies ontsloten worden. Bovendien biedt Alliander met de aankoop van deze serviceprovider onbeperkt leren aan het merendeel van onze medewerkers in loondienst (sinds 2025). Dit betekent dat we opleidingen binnen een set aan spelregels gelijk toegankelijk maken voor het merendeel van onze medewerkers en hiermee gelijke kansen bieden voor ontwikkeling.
- 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 en opleidings- en ontwikkelprogramma's. Ze zijn onderdeel van talentmanagement en traineeprogramma's.
- Met het algemene onboarding programma 'Join the Grid' verwelkomen we nieuwe medewerkers op inspirerende en efficiënte manier. Dit programma is verplicht en bestaat uit verschillende acties tijdens de eerste 100 dagen na de start bij Alliander. Naast de algemene onboarding hebben de meeste afdelingen ook een eigen onboarding programma. Tijdens de eerste of tweede maand in dienst van Alliander neemt iedere nieuwe collega deel aan de Introductiedag. Tijdens deze dag is er ruimte om te netwerken, vragen te stellen, en meer te leren over de eigen rol in de energietransitie, de inrichting van onze organisatie en het belang van veiligheid. In totaal zijn er vijftien e-learning modules met praktische informatie, belangrijke veiligheidsrichtlijnen, nuttige informatie over de organisatie, onze strategie en het werk dat we met elkaar doen. Tot slot zijn er verschillende webinars waar nieuwe collega's zich op in kunnen schrijven tijdens de eerste 100 dagen. Een webinar is een online lezing met nuttige informatie die helpt het persoonlijke netwerk uit te breiden. Met deze aanpassingen is er verbetering gebracht in de onboardingservaring van de nieuwe medewerkers.

Doelstellingen en prestaties in 2025

In 2025 investeerde Alliander 3,8% van de salariskosten in de opleiding van medewerkers (2024: 3,6%). Het doel is om medewerkers gelijke toegang tot leren te bieden. Er is nog geen doelstelling geformuleerd.

Loopbaancentrum

Het loopbaancentrum is er voor alle medewerkers van Alliander die zich oriënteren op een volgende stap in hun loopbaan. Er werden in 2025 geen collega's boventallig (2024: 4) en er maakten 448 (2024: 415) mensen gebruik van loopbaanadvies en coaching. In 2025 werden 44 medewerkers begeleid naar een andere baan of een passend alternatief (2024: 65). De loopbaanadviseurs begeleiden medewerkers naar een passende en toekomstbestendige functie, met oog voor zowel persoonlijke ambities als organisatiedoelen. 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 of daarbuiten. Door tijdig in onze medewerkers te investeren zorgen we voor een sterke interne arbeidsmarkt, waarin iedereen de kans krijgt om zijn of haar talent optimaal te benutten.

Vooruitblik

Medewerkers verbeteren hun prestaties, gedrag en ontwikkeling doormiddel van Mijn Energieplan in gesprekken met leidinggevende. In 2025 hebben we onbeperkt leren beschikbaar gemaakt voor alle medewerkers met een Alliander contract. Daarnaast zijn er loopbaan- en ontwikkelpaden beschikbaar voor kritische doelgroepen binnen de realisatieketens. In 2026 blijven we dit ontwikkelen.

Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer

Beleid en aanpak

Gedragscode

In de gedragscode staat hoe we omgaan met elkaar, zakelijke en privébelangen, bedrijfseigendommen, veiligheid, gezondheid en milieu. Zo beschermen we klanten, relaties, de reputatie van Alliander en zorgen we samen voor een prettige en veilige werkomgeving. Overtredingen van de gedragsregels worden rechtvaardig behandeld en kunnen leiden tot disciplinaire maatregelen. Afhankelijk van de ernst variëren die van een (officiële) waarschuwing tot beëindiging van het dienstverband.

Om mogelijke misstanden tijdig te kunnen identificeren en adresseren, zijn er 'Spreek je uit'-processen voor medewerkers en leidinggevenden opgesteld. Daarin staat waar en hoe medewerkers ongewenste gedragsvormen of vermeende misstanden kunnen melden en hoe leidinggevenden met een melding moeten omgaan. Hiervoor bestaan diverse regelingen zoals 'melden vermeende misstanden', 'klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen' en de 'algemene bezwarenregeling'. De RvB ziet toe op de werking en de naleving van de Alliander gedragscode. De RvB informeert de (Auditcommissie van de) RvC elk halfjaar over de bevindingen en observaties. Hieraan liggen onderzoeken naar (vermoedens van) schending van de Alliander gedragscode ten grondslag.

De afdeling Internal Audit fungeert als fraudemeldpunt en doet onderzoek naar gemelde situaties volgens het onderzoeksprotocol. Elke nieuwe medewerker, bestuurders en inhuur inbegrepen, krijgt bij indiensttreding de gedragscode aangeboden. Daarnaast volgen medewerkers periodiek verplicht een e-learning over integriteit. Daarin komen onderwerpen uit de gedragscode aan de orde. Hiermee willen wij duidelijk maken hoe medewerkers met elkaar omgaan, welke normen en waarden wij in onze organisatie belangrijk vinden en hoe en waar medewerkers melding kunnen maken van ongewenste omgangsvormen. Zo zorgen we samen voor een prettige en veilige werkomgeving.

Integer handelen

De e-learning integriteit helpt medewerkers om bewust te worden en te blijven van integer handelen. Ook wordt in team overleggen 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 belangenverstrengeling, het omgaan met geschenken en het omgaan met vertrouwelijke informatie. Ook verschijnen geregeld artikelen en blogs van bestuurders en directeurs op intranet waarin aandacht is voor integriteitsrisico's.

Meldingskanalen

Alliander streeft naar een sociaal veilige organisatie en werkomgeving, waarin medewerkers zich op hun gemak voelen, zichzelf kunnen zijn en handelen in het belang van de organisatie en de maatschappij. Dit betekent: de juiste dingen doen (in lijn met onze strategie), op de juiste manier (volgens onze waarden), met onze gedragscode als basis.

Om deze sociale veiligheid te waarborgen, zijn er verschillende meldingskanalen beschikbaar: de klachtenregeling, de klokkenluidersregeling en het agressieloket. Hoewel deze kanalen verschillende soorten meldingen behandelen, hebben ze een belangrijke overeenkomst: ze dragen gezamenlijk bij aan een integere, veilige en respectvolle werkomgeving voor iedereen binnen Alliander.

Klachtenregelingen

De klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen de regeling melden vermeende misstanden en een klokkenluidersregeling 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 – de mogelijkheid om bezwaar te maken tegen alle arbeidsvoorwaardelijke besluiten. Ook kunnen medewerkers terecht bij vertrouwenspersonen binnen Alliander.

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling moedigt medewerkers aan om elke klacht of ongewenste situatie binnen de organisatie te melden. Verdere toelichting over de klokkenluidersregeling is te vinden onder [Zakelijk gedrag \(G1\)](#). De functionaris die gaat over de klokkenluidersregeling geeft de RvB en de (Auditcommissie van de) RvC elk halfjaar een overzicht van de ontvangen meldingen onder de klokkenluidersregeling en de opvolging daarvan.

Agressieloket

Binnen Alliander is sprake van toenemende agressie tegen medewerkers, afkomstig van klanten en omwonenden. Om medewerkers hierin te ondersteunen is het Agressieloket ingericht. Dit loket biedt toegang tot trainingen, toolboxen en protocollen voor preventie, interventie en nazorg. Medewerkers kunnen incidenten melden via een formulier in het veiligheidsbeheersysteem. Daarmee krijgen we inzicht in de aard en omvang van de agressie en kunnen we gerichte maatregelen treffen.

Hoewel het loket functioneert als centraal aanspreekpunt, is de meldingsbereidheid laag. Dit komt mede door onbekendheid met beschikbare voorzieningen en het normaliseren van agressief gedrag. Hierdoor blijft de impact op medewerkers en organisatie onderbelicht.

Het is van belang dat Alliander duidelijk communiceert dat agressie onacceptabel is. Versterking van bewustwording, communicatie en toegankelijkheid van ondersteuning dragen bij aan een veilige werkomgeving.

Acties

- In 2025 hebben we diverse maatregelen genomen om de sociale veiligheid binnen Alliander te versterken. De e-learning 'Zo doen we dat bij Alliander' is geactualiseerd en tevens beschikbaar gesteld in het Engels voor internationale collega's. Deze interactieve modules ondersteunen medewerkers bij het herkennen en beoordelen van integriteitsvraagstukken, waaronder dilemma's en praktijksituaties rondom sociale veiligheid.
- Begin 2025 is het Multidisciplinair Team Integriteit (MDT) opgericht, voortbouwend op de werkgroep Sociale Veiligheid. In dit team zijn Risicomanagement & Compliance, vertrouwenspersonen, HR (Advies en Diversiteit & Inclusie), Internal Audit, de ondernemingsraad en VMK vertegenwoordigd. Het MDT prioriteert en coördineert acties op het gebied van integriteit. Ter ondersteuning zijn diverse workshops georganiseerd over sociale veiligheid en integriteit, gericht op het vergroten van kennis en handelingsperspectief binnen de organisatie.

Doelstellingen en prestaties in 2025

Sociale veiligheid

Uit de Centrale Medewerkersbarometer 2025 blijkt dat 87% (2024: 87%) van de medewerkers Alliander als sociaal veilig ervaart. Alliander heeft als doel dat alle medewerkers de werkomgeving als sociaal veilig ervaren; er is daarom geen kwantitatieve doelstelling geformuleerd. Toch geeft 7% (2024: 7%) van de collega's aan dat zij het afgelopen jaar te maken hebben gehad met ongewenst gedrag zoals machtsmisbruik, pesten of discriminatie. Dit is in 99% van de gevallen verbaal en 1% fysiek. Ongewenst gedrag vanuit klanten of omstanders wordt door 8% van de medewerkers ervaren. Dit lijkt een maatschappelijke trend te zijn, die grote impact heeft op onze collega's. Ongeveer negen op de tien medewerkers (92%) voelen zich veilig om fouten open te bespreken. Er is een positieve trend zichtbaar voor de ervaren waardering wanneer medewerkers een afwijkende mening hebben.

Meldingen bij vertrouwenspersonen

Het aantal meldingen bij de vertrouwenspersonen is toegenomen naar 149 (2024: 116). Hiervan betreft het 13 gevallen van discriminatie (2024: 10). Alliander streeft naar een veilige en respectvolle werkomgeving waarin ongewenst gedrag wordt voorkomen en het idealiter niet nodig is om meldingen te doen; er is daardoor geen doelstelling geformuleerd. Het aantal ernstige incidenten op het gebied van mensenrechten blijft 0. Wij hebben vastgesteld dat er geen gevallen zijn gemeld van niet-naleving van de UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's). Deze meldingen bij vertrouwenspersonen hebben niet geleid tot geldboetes of schadevergoedingen voor discriminatie of schending van mensenrechten. De stijging van het aantal meldingen is deels het gevolg van de groei van het personeelsbestand en de zichtbaarheid van de vertrouwenspersonen binnen de organisatie. In 2025 konden medewerkers bij 8 vertrouwenspersonen terecht (2024: 8), van wie 1 extern (2024: 1), met meldingen over ongewenst gedrag zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld.

Meldingen van fraude en incidenten

Het fraudemeldpunt rondde in het verslagjaar 15 onderzoeken naar fraude- en incidentmeldingen af (2024: 31). Alliander streeft naar een werkomgeving waarin integriteit en naleving zijn geborgd, waardoor fraude en incidenten worden voorkomen en meldingen idealiter niet nodig zijn; er is daardoor geen doelstelling geformuleerd. Naar aanleiding van de afgeronde onderzoeken besloot het betrokken management in 4 gevallen een maatregel of sanctie op te leggen (2024: 23), waaronder ontslag op staande voet, het ontbinden van de arbeidsovereenkomst middels een vaststellingsovereenkomst en ontbinding van de samenwerking met een externe partij. Los van fraude- en incidentmeldingen is door leidinggevendenden op basis van houding en (grensoverschrijdend) gedrag en/of het functioneren van medewerkers in 63 gevallen besloten een sanctie op te leggen (2024: 80), variërend van een officiële waarschuwing tot een vaststellingsovereenkomst.

Vooruitblik

Ook in 2026 zal Alliander blijven inzetten op het versterken van sociale veiligheid. In januari hebben we de derde sectorale Week van de integriteit georganiseerd, in samenwerking met andere energiebedrijven en leveranciers. Tijdens deze week vonden diverse activiteiten plaats, waaronder een webinar en een fysieke bijeenkomst. Daarnaast zal de werkgroep Integriteit gerichte acties uitvoeren, zoals het ontwikkelen van toolboxes over seksueel grensoverschrijdend gedrag, het herzien van integriteitsprocedures en het verzorgen van workshops voor teams binnen Alliander.

Om de effectiviteit van beleid en maatregelen verder te vergroten, zal worden ingezet op het formaliseren van toetsingsprocessen en het uitvoeren van gericht onderzoek onder medewerkers, met specifieke aandacht voor kwetsbare doelgroepen en slachtoffers van ongewenst gedrag.

Werknemers in de waardeketen (S2)

Arbeidsvoorwaarden, gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, en andere arbeidsrechten

De uitbreiding en onderhoud van onze netwerken en de ondersteunende middelen daarvoor leiden tot een grote materiaalvraag.

De toegenomen werkzaamheden in het kader van de energietransitie hebben geleid tot meer inkoop van goederen en diensten bij onze directe en indirecte ketenpartners. Dat heeft op hen een impact. Enerzijds zijn die impacts positief, omdat de toegenomen vraag werkgelegenheid genereert en ook in de directe relatie met zakelijke partners afspraken kunnen worden gemaakt omtrent arbeidsvoorwaarden, waaronder werktijden en veiligheid.

Anderzijds is die impact ook negatief, met name verder terug in de keten. De toegenomen vraag betekent namelijk ook meer winning van grondstoffen en meer productie van specifieke materialen en componenten. Hierdoor kan negatieve impact op milieu en arbeidsomstandigheden ontstaan. De wijldvertakte productketens kennen bovendien risico's voor naleving van mensenrechten. Indirect dragen wij daarmee bij aan impact op omstandigheden elders.

Uitbesteding, investeringen en productie betekenen soms een verhoogd risico voor de erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu. De bevindingen uit extern onderzoek laten ook zien dat in onze ketens risico's aanwezig zijn voor rechten van arbeiders en medewerkers. In 2026 gaan wij deze risico's verder onderzoeken door onder andere samen te werken met ngo's. In samenwerking met deze partijen kunnen we meer transparantie verkrijgen in de waardeketen. Op basis van de geïdentificeerde risico's kunnen we een collectief actieplan ontwikkelen met concrete maatregelen voor risicobeperking.

Via leveranciersbeoordelingen, audits en overlegmomenten komen onderwerpen als veiligheid, arbeidsomstandigheden en naleving van arbeids- en mensenrechten bij werknemers van onze ketenpartners aan bod. Deze inzichten worden meegewogen in verantwoord opdrachtgeverschap, onze inkoopcriteria en samenwerkingsvormen. Hiermee borgen we dat de belangen en rechten van werknemers in de waardeketen worden meegenomen.

In onze keten zien we dat negatieve effecten voor werknemers zowel incidenteel kunnen zijn als systemisch, zoals personeelstekorten, toenemende werkdruk en uitdagingen die voortkomen uit de versnelling van de energietransitie. Deze inzichten helpen ons om samen met ketenpartners gerichte maatregelen te treffen, waaronder aandacht voor veilig werken en duidelijke afspraken over arbeidsomstandigheden.

Impacts, risico's en kansen

- Negatieve impact – Slechte arbeidsomstandigheden in de waardeketen leiden tot een vermindering van het welzijn van werknemers in de waardeketen.
- Risico – Onvoldoende naleving van arbeidsvoorwaarden in de waardeketen kan leiden tot reputatieschade en hogere kosten.
- Risico – Arbeids- en mensenrechtenschendingen in de waardeketen kunnen leiden tot aansprakelijkheidsstelling of boetes.

Beleid en aanpak

Werknemers dienen, waar ook ter wereld, onder menswaardige, eerlijke en veilige omstandigheden te werken. Bij Alliander staat ethisch en eerlijk zakendoen voorop. Door criteria te hanteren voor circulariteit, CO₂-uitstoot, arbeidsomstandigheden en de sociale prestaties van zakelijke partners zullen zij en Alliander bijdragen aan duurzaamheid en de maatschappelijke impact van hun bestedingen vergroten. Deze criteria zijn vastgelegd in de Alliander gedragscode voor zakelijke partners. Deze gedragscode is gebaseerd op de OESO-richtlijnen, waarbij daarnaast ook de internationale arbeidsvoorwaarden- en arbeidsomstandighedenverdragen, zoals geformuleerd door de International Labour Organization (ILO), zijn gerespecteerd.

De eisen in de gedragscode voor zakelijke partners hebben onder meer betrekking op onderwerpen als het verbod op kinderarbeid, mensenhandel, onvrijwillige arbeid, discriminatie, veiligheidseisen, milieueisen en arbeidsvoorwaarden. Alliander verwacht van zakelijke partners naleving van deze gedragscode in hun eigen bedrijfsvoering en in de relatie met hun toeleveranciers.

Indien zich een situatie voordoet waarbij Alliander of een zakelijke relatie een inbreuk op mensenrechten veroorzaakt, kan dit gemeld worden via de meldregeling. Bij eventuele inbreuken ondernemen we actie die passend is bij de situatie en mate van betrokkenheid.

Vanuit de sector is er een melding ontvangen van een mogelijke misstand van de Fair Labour Association (FLA)/International Labour Organization (ILO) guidelines bij een leverancier die zijn productie heeft verplaatst van Europa naar Azië. Betrokken partijen hebben gezamenlijk onderzoek gedaan. Met de leverancier zijn schriftelijke (verbeter)afspraken gemaakt, waarvan Alliander de opvolging actief monitort.

Naleving van de gedragscode in de keten

In interviews met enkele grote leveranciers wordt bevestigd dat zij net als wij proberen om hun toeleveranciers te bevragen op naleving van de gedragscode. We voeren audits uit om de naleving van afspraken over rechten van arbeiders te monitoren. In 2025 hebben wij 27 audits op mensenrechten uitgevoerd, waarvan 8 met het nieuwe normenkader. Dit zijn geplande momentopnames. Alliander wil bevorderen dat meldingen worden gedaan en misstanden zichtbaar worden. Daarvoor is het nodig dat een vertrouwd en gelijkwaardig partnerschap ontstaat met de directe leveranciers.

Acties

- Eind 2024 is de gedragscode voor zakelijke partners geactualiseerd. Expliciet wordt aangegeven welke verwachtingen wij van leveranciers hebben, hoe (potentiële) schendingen gemeld kunnen worden en hoe we passend actie ondernemen bij eventuele schendingen. Het beleidsplan werknemers in de keten is opgezet in 2025, waarin de ambitie, te ondernemen stappen en beleidsregels zijn beschreven op werknemers in de keten (de goedkeuring en implementatie volgt in 2026).
- Wij hebben een eerste inzicht verkregen in de risico's op mensen-, arbeidsrechten en milieuaspecten voor de toeleveringsketens van aannemerij, kabels, transformatoren, en gasbuizen. In 2025 hebben wij de verbeteraanpak van deze hoog-risicokernactiviteiten voortgezet, naar aanleiding van een extern uitgevoerd onderzoek en het daarbij verstrekte advies.
- In 2025 heeft Alliander de auditprocessen op mensenrechten verbeterd. We hebben een normenkader mensenrechten opgezet om de naleving van de gedragscode voor zakelijke partners en daarmee de naleving van mensenrechten te toetsen bij zakelijke partners tijdens audits.
- Het onderwerp MVO (zowel mensenrechten als milieuaspecten) wordt vanaf 2025 meegenomen in strategische leveranciersgesprekken om transparantie te bevorderen en gezamenlijke actie te ondernemen en monitoren.
- Veiligheidsincidenten worden in het aannemerijplatform geëvalueerd en besproken. Dit heeft als doel om te leren, zodat we onze werkprocessen kunnen verbeteren en we steeds veiliger gaan werken.

Doelstellingen en prestaties in 2025

Alliander beschikt nog niet over concrete doelstellingen omtrent werknemers in de waardeketen en de huidige acties worden in het kader van de ESRS verder geconcretiseerd. Dit zien wij als 0-meting waardoor we in 2026 realistische doelstellingen kunnen stellen. Jaarlijks toetsen we onze directe leveranciers van zogenaamde kritische componenten op aanwezigheid en naleving van correcte arbeids- en milieuomstandigheden. Dit is conform de gedragscode voor zakelijke partners.

Vooruitblik

De key acties op due diligence waar Alliander mee aan de slag gaat in 2026 zijn gericht op het uitvoeren van de leveranciersaudit op mensenrechten bij strategische leveranciers, vervolgstappen op due diligence binnen de toeleveringsketens van kabels, transformatoren en aannemerij en het breder zichtbaar maken van het meldpunt misstanden in de keten.

Het verbeteren van de auditprocessen en het transparanter maken van de gehele waardeketen (waar komen uiteindelijk de grondstoffen vandaan) is een van de belangrijkste activiteiten waar Alliander zich de komende jaren op blijft inzetten op het gebied van ketenverantwoordelijkheid. We voeren audits uit bij de meeste strategische leveranciers op mensen- en arbeidsrechten. Het toetsen van een standaard vragenlijst o.b.v. de wet- en regelgeving bevordert transparantie in de waardeketen en inzicht in mogelijke

misstanden, waarop passende (gezamenlijke) actie ondernomen kan worden. Bij het identificeren van nieuwe risico's met impact op mensenrechten voeren wij risicogebaseerd audits uit. Wij implementeren een doorlopend due diligenceproces volgens de OESO-richtlijnen, waarbij de impact op milieu en sociaal zichtbaar is. Jaarlijks werken we aan het identificeren, prioriteren en aanpakken van de belangrijkste risico's voor werknemers in onze keten.

In het kader van het inzicht in de gehele waardeketen inventariseert Alliander de komende jaren de soorten werknemers in die keten, inclusief de downstream-werknemers. Daarbij worden ook geografische gebieden in kaart gebracht en onderzoeken we per product of er sprake is van een structureel verhoogd risico op mensenrechtenschendingen zoals kinderarbeid of gedwongen arbeid. Structureel overleg met werknemers in de gehele waardeketen is belangrijk, inclusief de te hanteren informatiekanalen en periodieke rapportage hierover. Dit zal o.a. worden verkregen door het zichtbaar maken van het Alliander meldpunt misstanden en dit onderwerp te bespreken in de strategische leveranciersgesprekken en door de dialoog aan te gaan met werknemers zelf of hun vertegenwoordiging, zoals bijvoorbeeld vakbonden.

In het verlengde hiervan zullen we werken aan beleidsregels en processen om bij te dragen aan herstel wanneer we een materiële negatieve impact op werknemers in de waardeketen hebben veroorzaakt of daaraan hebben bijgedragen. Daar waar misstanden verder weg in onze keten plaatsvinden, zullen wij proberen onze invloed uit te oefenen om deze te beperken. Periodiek zal evaluatie plaatsvinden, inclusief de effectiviteit van de genomen maatregelen. Daarnaast willen we samenwerken in de sector en met ngo's om misstanden op mensenrechten binnen de waardeketen te voorkomen, beperken en herstelmaatregelen uit te voeren.

De effectiviteit van het huidige klachtenmechanisme voor werknemers in de keten zullen wij vanaf 2026 toetsen.

In de Erkenningsregeling vragen wij aannemers aan te tonen dat zij minimaal trede 3 op de veiligheidsladder (Safety Culture Ladder) hebben behaald.

Veilig werken beperkt zich niet tot onze eigen organisatie maar raakt ook onze ketenpartners, aannemers, leveranciers, klanten en omwonenden. Het is onze verantwoordelijkheid om maatregelen te nemen om ongevallen met medewerkers, ook bij onze directe en indirecte ketenpartners, en omstanders te voorkomen. Het incident meldsysteem van Alliander zal het technisch mogelijk maken om incidenten en bijna-incidenten bij ketenpartners en omstanders structureel te kunnen registreren. In dat kader wil Alliander dat werkzaamheden voldoen aan specifieke protocollen en voorschriften voor veiligheid bij werken aan onder meer de gas- en elektriciteitsinfrastructuur, zoals VIAG en BEI. Medewerkers van aannemers en onderaannemers dienen hier eveneens aan te voldoen.



Consumenten en eindgebruikers (S4)

Energie is in de visie van Alliander een basisbehoefte. Daarom staan we voor een energievoorziening die betrouwbaar, betaalbaar en voor iedereen onder gelijke condities bereikbaar is. Bij Alliander zijn onze klanten dan ook een van onze belangrijkste stakeholders. Binnen die groep maken we onderscheid tussen zakelijke klanten en consumenten specifiek gericht op onze netbeheeractiviteiten in ons werkgebied. De volgende (sub-)subthema's zijn voor onze klanten materieel:

- Privacy.
- Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers.
- Toegang tot producten en diensten.

Klanten worden als stakeholders betrokken bij het stakeholdermanagement. In 2025 zijn er net als in 2024 geen meldingen geweest over mensenrechtenschendingen met betrekking tot consumenten en eindgebruikers. Op dit moment hebben wij nog geen (volwaardig) mensenrechtenbeleid. Hier wordt binnen de organisatie aan gewerkt met daarin aandacht voor mensenrechten gerelateerd aan consumenten en eindgebruikers. We verwachten van zakelijke relaties dat zij hun klanten ook als belangrijke stakeholders zien en dat zij klanten op dezelfde wijze bedienen, bijvoorbeeld door het inrichten van een klachtenproces.

Privacy

Alliander heeft grip op het versneld en beheerst realiseren van haar maatschappelijke opdracht. Voor het behalen van onze doelen is de verwerking van persoonsgegevens noodzakelijk. Tegelijkertijd hecht Alliander grote waarde aan het vertrouwen van haar klanten, medewerkers en de maatschappij, ook met het oog op de huidige snelle groei van de organisatie. De RvB draagt daarom zorg voor een adequate bescherming van persoonsgegevens en de privacy van alle klanten, medewerkers en andere betrokkenen.

Impacts, risico's en kansen

- Negatieve impact – Een doorbreking van de vertrouwelijkheid van onze klantgegevens met betrekking tot het beheer van onze elektriciteits- en gasnetten kan leiden tot ongewenst gebruik van hun persoonsgegevens.

Beleid en aanpak

Privacybeleid

Wij hanteren privacybeleid om potentiële negatieve effecten aan te pakken. Het Alliander Privacybeleid beschrijft de processen voor de inrichting, implementatie, uitvoering, beheer, monitoring en continue verbetering van privacy binnen Alliander en haar dochterondernemingen. Het Alliander Privacybeleid is goedgekeurd door de RvB en wordt jaarlijks beoordeeld op actualiteit, juistheid en volledigheid en waar nodig bijgesteld. Het beleid heeft betrekking op alle klanten en medewerkers van Alliander. 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 dienen steeds maximaal beveiligd te zijn.

De privacyverklaring is beschikbaar op de website van Alliander. Hierin staat gedetailleerde informatie over de gegevensverwerking en de procedure voor het indienen van klachten. Daarnaast beschikt Alliander over een klokkenluidersregeling.

Acties

- De Privacy Office van Alliander werkt met een risicoregister met maatregelen. Dit risicoregister bevat relevante maatregelen uit de Privacy by Design-instrumenten en ISO 27701 die zijn gekoppeld aan privacyvolwassenheidsniveaus. De volwassenheidsniveaus bieden Alliander de mogelijkheid om per thema en per datadomein/organisatieonderdeel een ambitieniveau vast te stellen en te beoordelen hoe het ervoor staat met de bescherming van persoonsgegevens binnen de organisatie.
- Afgezien van de reeds ingerichte AVG-verplichte privacy controls binnen de verschillende organisatieonderdelen, kwam in 2025 het Privacy Control Framework (PCF) beschikbaar in de vorm van een rapportage tooling inclusief dashboards. Dit PCF bevat instrumenten om de AVG te vertalen naar een kwaliteitscyclus voor gegevensbescherming voor Alliander-processen zoals vermeld in het 1Alliander Procesmodel. Hiermee biedt het framework concrete handvatten om een veilige omgang met persoonsgegevens binnen de organisatie te waarborgen. Ook sturen we sinds 2025 elk kwartaal een Privacy Update aan de relevante organisatieonderdelen met een samenvatting van hun verwerkingen, risico's en eventuele datalekken.

Om ongewenst gebruik van persoonsgegevens te voorkomen worden er door de Privacy Officers data protection impact assessments uitgevoerd. Wanneer er toch ongewenst gebruik van persoonsgegevens heeft plaatsgevonden is er meestal sprake van een datalek. Maatregelen die dan genomen worden zijn het dichtzetten van het datalek, het informeren van de betrokken personen en eventueel ook de Autoriteit Persoonsgegevens (AP).

Doelstellingen en prestaties in 2025

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 erop vertrouwen dat Alliander zorgvuldig met persoonsgegevens omgaat en direct handelt indien de integriteit daarvan in het geding is.

We meten onze prestaties (privacyvolwassenheid) op het gebied van privacy en databescherming aan de hand van het aantal geïdentificeerde lekken dat gemeld wordt bij de AP en bij betrokken klanten. In 2025 hebben zich evenals in 2024 geen datalekken met betrekking tot klanten voorgedaan die zowel bij de AP als de betrokken klanten gemeld moesten worden. Op dit moment zijn er geen belangrijke doelstellingen en acties geformuleerd in het kader van ESRS, andere maatregelen zijn in dit hoofdstuk wel toegelicht.



Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers

Het subthema persoonlijke veiligheid van consumenten en/of eindgebruikers is voor Alliander uitgewerkt als veilige infrastructuur. Werken aan gas- en elektriciteitsinfrastructuur brengt risico's met zich mee. Veilig werken zonder incidenten is van groot belang voor alle betrokkenen en heeft onze hoogste prioriteit. Het optreden van incidenten in het energienetwerk vereist een gerichte aanpak. Om dit te realiseren, zorgen we dat we de risico's inzichtelijk hebben en nemen we maatregelen om de risico's te mitigeren.

Veilige infrastructuur 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. Veiligheidsincidenten kunnen optreden in relatie met burgers, bezoekers of voorbijgangers op locaties waar wij werken. Incidenteel kan een situatie met het vrijkomen van gas of met elektriciteit ontstaan waarbij gevaar en schade naar of voor de omgeving optreedt. Ongelukken in de persoonlijke levenssfeer in de relatie met onze netwerken hebben altijd zeer grote impact.

Impacts, risico's en kansen

- Potentiële negatieve impact – Door mogelijke onveilige omstandigheden in de infrastructuur (onze elektriciteits- en gasnetten) kunnen klanten of omstanders gewond raken of overlijden.
- Risico – Veiligheidsincidenten met betrekking tot het beheer van onze elektriciteits- en gasnetten leiden tot reputatieschade, schadevergoedingen en boetes.

Beleid en aanpak

Netcode elektriciteit

De Netcode elektriciteit bevat op de volgende drie gebieden voorschriften voor netbeheerders en netgebruikers:

- Het functioneren van de netten.
- Het aansluiten van klanten op de netten.
- Het transporteren van elektriciteit over de netten.

Voor gasnetten is dit in de Gaswet geregeld. We willen de betrouwbaarheid en veiligheid van het net optimaal houden door doelgericht onderhoud uit te voeren. Dat noemen we waardegericht onderhoud. Het onderhoud is gericht op het waarborgen van blijvende veiligheid en betrouwbaarheid van de netten.

Voor een beschrijving van het beleid wordt verwezen naar thema [Eigen personeel \(S1\)](#), sub-subthema [Veiligheid en gezondheid](#), paragrafen [Beheersing van veiligheid](#), [Breed vakmanschap op veiligheid](#) en [Veiligheid in gedrag](#).

Acties

- Binnen Alliander is een Incident Review Group actief. In deze groep worden incidenten en (bijna-)ongevallen besproken. Het doel daarvan is om ervan te leren en de veiligheid en kwaliteit van onze installaties te verbeteren. Zo zijn we continu bezig met het verbeteren van een veilige infrastructuur, zowel voor onze eigen mensen als onze partners en klanten.
- Alliander beschikt over een crisisorganisatie die onder meer bij grote storingen en calamiteiten 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.

Doelstellingen en prestaties in 2025

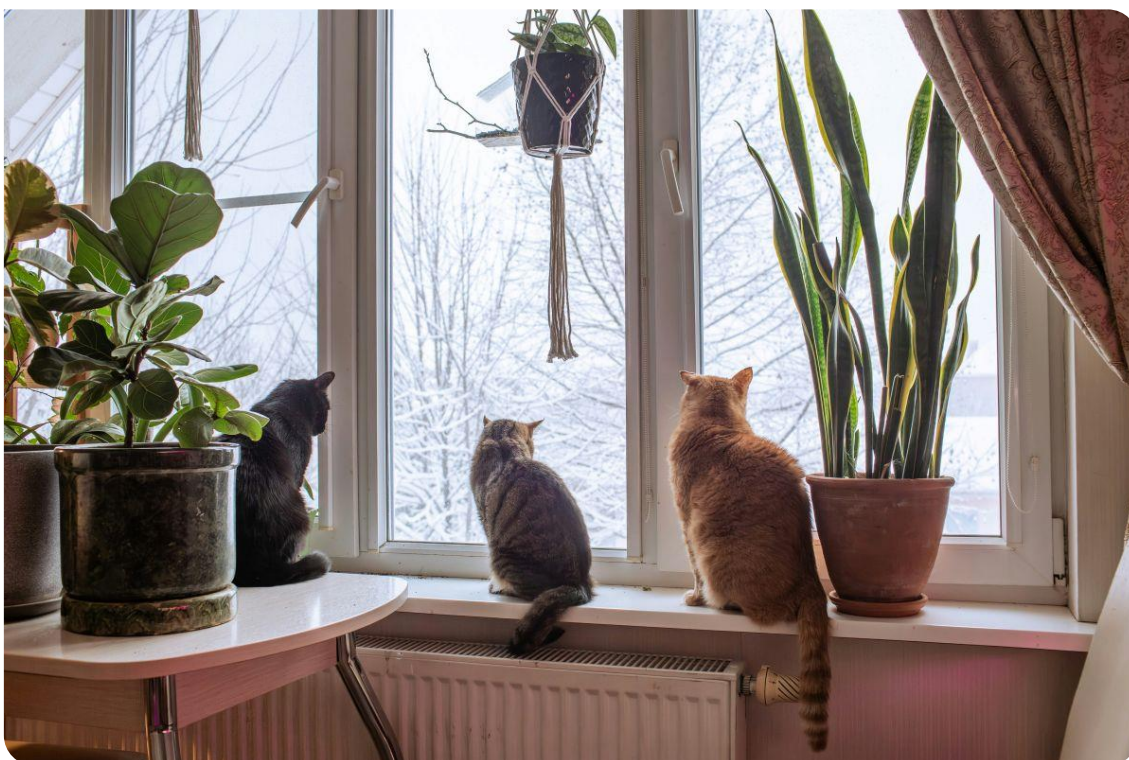
Voor Alliander werken we aan de veiligheidsambitie 'Iedereen veilig thuis! Met 0 ongevallen'. In 2025 waren er 4 ongevallen met omstanders (2024: 0). Een omstander is een persoon die geen directe rol heeft in netbeheeractiviteiten maar zich wel in de nabijheid bevindt. In dit verslag worden uitsluitend omstanders meegenomen die als gevolg van deze werkzaamheden in een incident terechtkomen.

Toegang tot producten en diensten

De producten en diensten van Alliander hebben overwegend te maken met de toegang tot energie. Energie is een primaire levensbehoefte. Aansluiting op energie en het voorkomen van sociaal onwenselijke afsluiting heeft dan ook hoge prioriteit. Ook onder veranderende omstandigheden in de energievoorziening is het van groot belang dat iedereen onder gelijke condities toegang heeft tot betaalbare energie. Daarbij kennen onze producten een digitale component. Klanten rekenen op uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen, vragen en klachten. Wanneer ze contact hebben met Liander willen ze zich gehoord en geholpen voelen, weten waar ze aan toe zijn en gemak ervaren.

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.

Onder dit subthema hebben we Toegang tot energie en Cybersecurity benoemd als de belangrijkste onderwerpen. Hieronder werken we voor beide onderwerpen achtereenvolgens beleid en aanpak, maatregelen en doelstellingen en prestaties uit.



Toegang tot energie

Impacts, risico's en kansen

- Positieve impact – Klanten krijgen toegang tot elektriciteit en gas, wat leidt tot een verhoging van hun welzijn.
- Risico – Verstoringen van de levering van elektriciteit en gas leiden tot schadevergoedingen.
- Risico – Toenemende druk op beperkte netcapaciteit, resulterend in oplopende wachttijden, kan leiden tot schadeclaims.
- Kans – Innovatieve oplossingen verbeteren de toegang tot elektriciteit en het netbeheer, wat leidt tot hogere omzet of lagere kosten.

Beleid en aanpak

Energiewetten en -codes

De manier waarop beheerders en gebruikers van elektriciteit en gas zich dienen te gedragen is grotendeels vastgelegd in de Gaswet en de Elektriciteitswet. Beide wetten zullen met ingang van 1 januari 2026 worden vervangen door de nieuwe Energiewet. Verder worden de meer operationele en gedetailleerde spelregels neergelegd in lagere regelgeving en energiecodes. Deze codes zijn vastgesteld door de ACM en bevatten afspraken tussen de gebruikers en de beheerders van het netwerk van gas en elektriciteit. Ze zijn beschikbaar op de website van de ACM. Belangrijke wijzigingen in de regelgeving worden onder meer via de Staatscourant bekend gemaakt. In de Gaswet en Elektriciteitswet kun je bepalingen vinden die betrekking hebben op tariefstructuren, voorwaarden en de toepassing van vergoedingen als gevolg van storingen. De ACM controleert of de codes goed worden nageleefd.

De Netcode elektriciteit en de takencode gas bevatten voorschriften voor het functioneren van de netten, het aansluiten van klanten en het transporteren van elektriciteit. Liander heeft als netbeheerder een aansluitplicht en een non-discriminatieplicht. Alle consumenten en zakelijke klanten worden aangesloten en worden gelijk behandeld. Dit betekent dat wij geen verdere uitsplitsing in soorten klanten toepassen.

Leveringszekerheid van elektriciteit en gas staat uitgewerkt in artikel 11 van de Netcode elektriciteit, respectievelijk artikel 2 van de takencode gas. Leveringszekerheid betekent dat het leveren van elektriciteit en gas aan kleinverbruikers altijd moet doorgaan. Hierbij zijn specifieke verantwoordelijkheden belegd bij energieleveranciers, balansverantwoordelijke partijen, meetverantwoordelijken en regionale netbeheerders. Deze verantwoordelijkheden zijn door MFF-HetNormo (MarktfaciliteringsForum en centrale

gegevensuitwisselingsentiteit) vastgelegd in een gestandaardiseerd procesmodel: Detailprocesmodel Leveringszekerheid Elektriciteit en Gas. MFF-HetNormo deelt deze afspraken op hun website met deelnemers en andere stakeholders. Naast MFF-HetNormo speelt Energie Data Services Nederland B.V. een belangrijke rol in het faciliteren van deze processen. Deze vennootschap beheert onder meer het Centraal Aansluitingen Register. Dit register maakt het mogelijk om te switchen tussen energieleveranciers. Regionale netbeheerders zorgen ervoor dat het switchen tussen energieleveranciers zo soepel mogelijk verloopt en dat kleinverbruikers altijd toegang hebben tot gas en elektriciteit.

Afsluitbeleid

Het afsluitbeleid is uitgewerkt in de Ministeriële regeling (MR) Afsluitbeleid voor kleinverbruikers van elektriciteit en gas. In deze regeling is vastgelegd dat netbeheerders de levering van elektriciteit of gas moeten beëindigen als:

- De klant hierom vraagt.
- Er sprake is van fraude of onveiligheid.
- Er geen leverancier (lopend energiecontract) op de aansluiting bekend is.

In de MR Afsluitbeleid en de Informatiecode elektriciteit en gas staan de verantwoordelijkheden voor het beëindigen van een contract door een leverancier (einde levering) toegelicht. Op basis van een bericht over het einde van een levering voert de netbeheerder de beëindiging van de levering door de meter fysiek bij de klant af te sluiten. Dit gebeurt conform het gestandaardiseerde marktproces Einde Levering, dat is vastgelegd in de Markt- en Subprocessen: Retailprocessen binnen het MFF-HetNormo.

Hoe de MR Afsluitbeleid functioneert, wordt vanuit Netbeheer Nederland besproken in de werkgroep Flankerend Beleid. Hier maken ook de ministeries van Klimaat en Groene Groei, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en branchevereniging Energie Nederland deel van uit. Deze partijen worden ook geraadpleegd als er aanpassingen nodig zijn in de MR Afsluitbeleid. De netbeheerders bereiden hun input hiervoor gezamenlijk voor in de werkgroep Afsluitbeleid.

De aantallen einde leveringen en afsluitingen worden maandelijks decentraal aangeleverd aan Netbeheer Nederland. Netbeheer Nederland deelt de geaggregeerde data vervolgens met de ministeries van Klimaat en Groene Groei en Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Beleid ter voorkoming van energiearmoede

Met de invoering van de MR Afsluitbeleid in april 2023 beoogt de overheid de consument beter te beschermen tegen de kans op afsluiting van energie door problemen met de betaalbaarheid van de energierekening. Oplossingen voor betalingsproblemen, die vaak de oorzaak zijn van een afsluiting, worden vaak niet op tijd bereikt door klanten die daar aanspraak op maken. Klanten waarvoor Liander een eindeleveringsbericht ontvangt, worden nogmaals op schuldhulpverlening gewezen. De netbeheerders streven ernaar om geen eindeleveringsberichten meer te ontvangen van huishoudens waar sprake is van kwetsbare consumenten en/of energiearmoede. Het nieuwe MR afsluitbeleid per 2026 vanuit de Energieregeling, sluit dit echter niet uit. Naast netbeheerders zijn ook andere belangrijke partners, zoals de Energiebank, Energieleveranciers, Gemeenten etc. op zoek naar verbeteringen in het afsluitproces. Daarom voeren het Radboud en de Erasmus universiteit momenteel een onderzoek uit, waarbij focus ligt op het verkleinen van energie ongelijkheid door een alternatief afsluitbeleid. Dit onderzoek moet mede met eerder onderzoek van netbeheerders input geven aan een visie en plan om via toekomstige systeemwijzigingen te bewerkstelligen dat we geen kwetsbare consumenten afsluiten.

Binnen Alliander is de directeur van de afdeling Marktdiensten eindverantwoordelijk voor uitvoering van het beleid rondom de leveringszekerheid, het afsluitbeleid en het beleid ter voorkoming van energiearmoede. De afdeling borgt tevens dat dit beleid wordt afgestemd met overheden en autoriteiten, zoals het ministerie van Klimaat en Groene Groei, de Autoriteit Consument en Markt, en met sectorpartijen als de NVVK (de branchevereniging voor schuldhulp en financiële dienstverlening), MFF-HetNormo, energieleveranciers en andere regionale netbeheerders.

Congestie management

We werken aan het oplossen van netcongestie. Het uitbreiden en verzwaren van het net gaan niet snel genoeg. Door tekort aan mensen, middelen en ruimte en door lange vergunning trajecten lopen de wachtlijsten steeds verder op. We werken daarom aan oplossingen om het huidige elektriciteitsnet beter te benutten.

Dat doen we samen met marktpartijen en klanten. We kijken met elkaar hoe we de pieken in het verbruik kunnen verminderen en de dalen verder kunnen opvullen. Dat doen we met verschillende capaciteitsbeperkende contracten (CBC). We hebben in 2025 verschillende day ahead contracten CBC-A (op afroep) en CBC-T (vast tijdsvenster) afgesloten. Bij deze contracten maken Liander en de klanten afspraken wanneer de klant wel of geen gebruik kan maken van het extra vermogen. Dit kan met vaste tijd afspraken of door een 'afroep' waarbij Liander de klant een dag ervoor laat weten wanneer en hoeveel minder vermogen hij kan verbruiken. Dit kan zowel gelden op het ontvangen van stroom als het leveren van stroom aan het net. Vervolgens wordt er een verzoek om minder vermogen uitgezet via GOPACS. Hier reageren Congestion Service Provider (CSP's) op namens de klant. De klant wordt dan op het afgesproken moment teruggeschakeld door de CSP. Verder bekijken we per situatie of en hoe we de storingsreserve kunnen inzetten om klanten op de wachtlijst te helpen. Deze klanten kunnen dan geen gebruik maken van het vermogen wanneer er een storing of onderhoud plaats vindt. Ook onderzoeken en testen we waar en wanneer we onze activa zwaarder kunnen belasten. Met de nieuwste innovaties krijgen we steeds beter inzicht in de belasting van het net en kunnen we met bijvoorbeeld de Realtime Interface (RTI) op een veilige en duurzame manier overbelasting voorkomen. Zo kunnen we steeds meer klanten aansluiten.

Klantgemak

De tevredenheid van onze klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij ervaren in contact met onder andere onze monteurs en ons Klant Contact Centrum. Direct na afloop van werkzaamheden vragen wij klanten om feedback te geven over onze dienstverlening. Met een percentage (de Customer Effort Score, CES) krijgen we inzicht in het ervaren gemak en de verbeterpunten van onze dienstverlening. Voor het meten van klantgemak is Alliander in 2025 overgestapt van de Netto Effort Score (NES) naar de Customer Effort Score (CES). Waar de NES een berekening is van het verschil tussen het percentage klanten dat gemak ervaart en het percentage dat moeite ervaart, richt de CES zich uitsluitend op het aandeel klanten dat moeite ondervindt. Alliander streeft ernaar de hoeveelheid moeite die klanten ervaren te verminderen, daarom is de CES beter geschikt als stuurinstrument.

Klanten rekenen op een uitstekende service, duidelijke communicatie en afhandeling van storingen, vragen en klachten. Zakelijke klanten verwachten een helder aanspreekpunt en dat we onze afspraken nakomen. Inzetten op klanttevredenheid heeft prioriteit.

De druk op CES neemt toe. Klanten ervaren in sommige gevallen dat er geen oplossing of handelingsperspectief wordt geboden, of dat dossiers administratief worden gesloten terwijl het eindresultaat nog uitstaat. Het gevolg is dat zij het totale proces negatief beoordelen, zichtbaar in een hoger moeitepercentage. Dit effect wordt versterkt door de verbreding van de meetpopulatie. Onze strategische focus ligt daarom op drie pijlers:

- End-to-end regie in de keten – sturen en prioriteren op klantwaarde.
- Voorspelbare en proactieve communicatie – klanten tijdig en duidelijk informeren over status en vervolgstappen.
- Datagedreven feedback.

Acties

Ongestoorde levering

- Bij een storing willen klanten zo snel mogelijk informatie ontvangen over de aard, omvang en vermoedelijke duur van de storing. Wij informeren klanten hier per sms over.

Energiearmoede

- In april 2024 zijn er duidelijke richtlijnen vanuit Europa gekomen rondom energiearmoede. Dit vraagt iets van de inrichting van ons beleid en werking van het marktmodel. Momenteel wordt er door het ministerie Klimaat en Groene Groei gewerkt aan een aanpassing van de MR Afsluitbeleid, die onder de Energiewet opgenomen is in de Energieregeling (ook wel MR Algemeen). Deze aanpassing, in afstemming met Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zorgt ervoor dat de verplichtingen voor contractbeëindiging door de leverancier nauwer aansluiten bij het vroegsignaleringstelsel en schuldhelpverlening vanuit gemeenten (Wet Gemeentelijke Schuldhelpverlening).
- In 2025 heeft Alliander een eenmalige financiële bijdrage geleverd aan het Noodfonds. Het Noodfonds betaalt voor huishoudens die in aanmerking komen een deel van de energierekening gedurende de zes maanden na hun aanvraag. De uitbetaling loopt via de energieleverancier.
- Alliander heeft samen met ketenpartners gewerkt aan een visie en plan gericht op het voorkomen van (energie)schulden en energiearmoede en om de toegang en betaalbaarheid van energie te waarborgen.

Congestie management

- Om meer ruimte op het net te benutten en om klanten sneller te kunnen helpen zetten we in op het sturen op 'vraag en aanbod'. Dat doen we door klantgedrag te beïnvloeden met klantinzicht en verschillende flex contracten. Zo kunnen we piekbelasting voorkomen en beschikbare capaciteit beter verdelen. Dit doen we o.a. met bewustwordingscampagnes waaronder de explainervideo's, maar ook via het opvolgen van overschrijding op het gecontracteerd vermogen en voor consumenten door handige tools als netbewustladen etc. We doen dit samen met publieke instanties en woningcorporaties voor een hoge impact en breed draagvlak.
- We investeren fors in het net. Dat doen we proactief middels o.a. de buurtaanpak. Maar ook reactief via capaciteitstoetsen en het bewaken van de belasting van het netwerk op alle netlagen.
- We onderzoeken hoe we het bestaande net beter kunnen benutten. We kijken eerst welke nettechnische oplossingen we kunnen toepassen. Denk aan onder andere het zwaarder belasten of bijvoorbeeld het inzetten van de vluchtstrook. Als dit niet voldoende ruimte oplevert, passen we congestie management toe: we starten met een congestie management onderzoek, vragen bestaande klanten of zij flexibel kunnen inzetten en kunnen indien nodig over schakelen op verplichte deelname voor klanten met een vermogen boven de 1 MW. Wanneer dat ook niet voldoende is, kunnen we overgaan op niet marktgebaseerd congestie management tegen een marktcomfort tarief.
- We hebben klanten verschillende flexcontracten aangeboden. Dat kan een CBC, [Redispatch](#) of groepscontract (GTO of Groeps-CBC) zijn. We doen dit graag samen met de markt en zoeken daarom de samenwerking op met CSP's voor een raamovereenkomst.
- Een duurzaam toekomstbestendig energiesysteem zal altijd flexibiliteit nodig hebben. Daarom werken we ook aan contractvormen die buiten congestie management ingezet kunnen worden. Dat zijn ATR's (alternatief transportrecht). We kunnen in 2026 de eerste blokstroomcontracten aanbieden aan klanten.
- Indien we zien dat het net overbelast raakt hebben we zo nodig een aantal maatregelen getroffen. We kunnen klanten die terugleveren en een RTI-kastje hebben dimmen. Indien er echt overbelasting dreigt kunnen we klanten die terugleveren ook afschakelen. Bij afname kunnen we alleen in uiterste gevallen MS-stations afschakelen.

Klantgemak

- Wij hebben een centraal klantbeeld beschikbaar gesteld voor medewerkers, implementeren een klantbewustzijnsprogramma en zorgen ervoor dat klanten informatie ontvangen over de status van hun aanvraag, storingen en informatie over (werkzaamheden aan) het energienet, inclusief hun handelingsperspectief.

Doelstellingen en prestaties in 2025

De langetermijndoelstelling van Alliander op het gebied van toegang tot energie is 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. Niemand mag door energiearmoede uitgesloten worden van deelname aan de maatschappij. Om dit meetbaar te maken, werken we met verschillende KPI's.

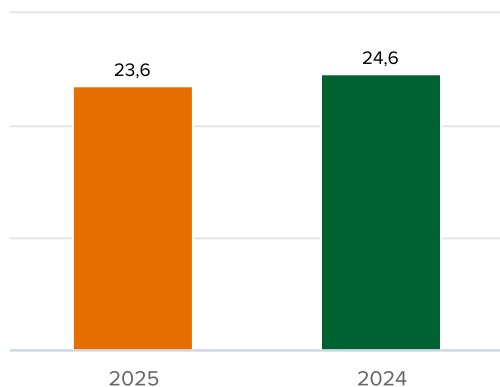
Ongestoorde levering

Om de leverzekerheid van elektriciteit te monitoren, hanteren we de KPI uitvalduur elektriciteit. Bij de uitvalduur elektriciteit meten we het gemiddelde aantal minuten storing per aansluiting. De doelstelling voor 2025 is 26 minuten (2024: 23 minuten). De gemiddelde uitvalduur van elektriciteit over 2025 is 23,6 minuten (2024: 24,6 minuten).

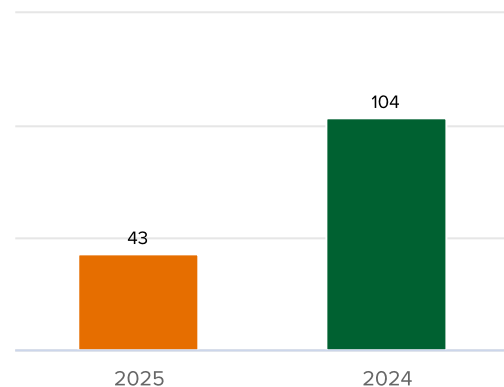
Voor het monitoren van de leveringszekerheid van gas, hanteren we de KPI gemiddelde uitvalduur van gas. Bij de uitvalduur gas meten we de gemiddelde uitvalduur per aansluiting van gasnet (in seconden). De gemiddelde uitvalduur van gas over 2025 is 43 seconden (2024: 104 seconden). Voor de uitvalduur van gas is een normwaarde vastgesteld op < 105 seconden; er is geen doelstelling geformuleerd. Overigens wordt de uitvalduur gas in sterke mate bepaald door incidentele gebeurtenissen.

De uitvalduur van elektriciteit en gas van de Duitse activiteiten wordt geconsolideerd via een omzetgebaseerde verdeelsleutel. De omzet geeft hierbij een reproduceerbare en transparante maatstaf voor de verhouding tussen de verschillende activiteiten.

De gemiddelde uitvalduur per aansluiting van het elektriciteitsnet (minuten)



De gemiddelde uitvalduur per aansluiting van het gasnet (seconden)



Congestiemanagement

De doelen voor congestiemanagement worden gemeten aan de hand van twee specifieke KPI's:

Het aantal ingestelde transportbeperkingen door Liander (doelstelling 2025: 8.535). Het aantal transportbeperkingen betreft het aantal huidige transportbeperkingen waar de klant op dit moment, over zijn bestaande aansluiting (binnen de technische grenzen), niet het gewenste vermogen kan transporteren (type 4). Er zijn in 2025 7.044 transportbeperkingen ingesteld (2024: 6.862). Door de toenemende vraag naar vermogen, mede als gevolg van de energietransitie, raakt het stroomnet op steeds meer plekken sneller vol dan Liander haar netwerk kan uitbreiden. We verwachten echter dat het aantal transportbeperkingen geleidelijk zal afnemen door de invoering van alternatieve contracten en netuitbreidingen. Vanaf 2026 sluiten wij voor de definitie van transportbeperkingen aan bij de sectorbrede definitie, waarin zowel interne transportbeperkingen als extern opgelegde transportbeperkingen zijn opgenomen.

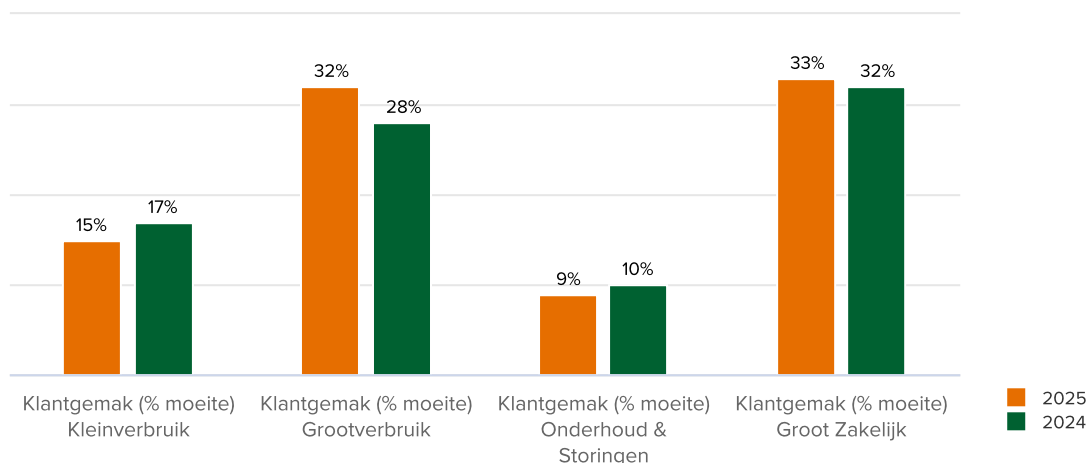
Het aantal afgesloten capaciteitsbeperkende contracten (CBC). Het aantal afgesloten capaciteitsbeperkende contracten (CBC) betreft het aantal capaciteitsbeperkende contracten die in het rapportagejaar in werking zijn getreden. Een CBC is een overeenkomst waarbij de klant akkoord gaat met het verminderen van het elektriciteitsverbruik. Er wordt een aantal typen CBC onderscheiden. CBC-T staat voor een capaciteitsbeperkingscontract waar voor de hele looptijd van het contract vaste tijdsvensters worden afgesproken met de contractant. Deze tijdsvensters kunnen per klant en per station verschillen per uur, week/weekend, maand. Bij CBC-A wordt er met een grootverbruiksklant afgesproken dat Liander één dag van tevoren een capaciteitsbeperking kan afroepen. De klant ontvangt hiervoor van Liander een vergoeding. Bij een biedplichtcontract wordt een Congestie Service Provider (CSP) om beschikbaar flexibel vermogen aan te bieden wanneer er congestie optreedt in een gebied waar deze actief is.

Er zijn in 2025 216 capaciteitsbeperkende contracten afgesloten (2024: 104). De doelstelling voor 2025 is 1.029 (2024: 1.300). Dit betreft het aantal in 2025 in werking getreden capaciteitsbeperkende contracten, waarbij de groei nog achterblijft doordat het contracteerproces wel verbeterd maar nog te traag verloopt en een groot deel van de potentiële contracten zich nog in voorbereiding bevindt.

Klantgemak

De Customer Effort Score (CES) is voor ons de graadmeter van klantbediening. De CES score is onderverdeeld in vier segmenten, elk met een specifieke doelstelling: Kleinverbruik (17%), Grootverbruik (22%), Onderhoud & Storingen (9%) en Groot Zakelijk (30%).

Klantgemak (% moeite)



De Customer Effort Score (CES) laat zien in welke mate klanten en marktpartijen inspanning ervaren om een verzoek tot resultaat te brengen (%moeite). Het bewaken van de doelstellingen heeft prioriteit, omdat CES ons richting geeft bij procesvereenvoudiging, voorspelbare doorlooptijden en transparante communicatie. CES is verankerd in ons corporate dashboard en fungeert daarmee als stuurvariabele in besluitvorming.

Cybersecurity

Impacts, risico's en kansen

- Risico – Cyberaanvallen bedreigen de bedrijfsvoering van elektriciteit, wat leidt tot schadevergoedingen en kosten gerelateerd aan de aanval.

Beleid en aanpak

Het Strategisch Alliander Security Beleid beschrijft hoe security is ingericht en wordt bestuurd. De RvB heeft dit beleid vastgesteld. ISO27000 vormt hiervoor het uitgangspunt. Onderdeel hiervan zijn onder meer de Security Gedragsregels. Deze security gedragsregels schrijven de organisatie van Alliander N.V. en de dochterondernemingen voor hoe zij bijdragen aan de veiligheid van Alliander.

De Chief Information Security Officer (CISO) definieert per securitydomein uit ISO27002 (organisatie, personeel, fysiek en techniek) wat de normen (controls) zijn voor Alliander. Deze Alliander-specifieke invulling wordt jaarlijks geactualiseerd. De normen zijn vervolgens de basis voor de concrete maatregelen. Organisatieonderdelen dienen in principe aan de normen te voldoen, maar kunnen afwijken van de maatregelen set volgens het principe van 'comply or explain'. De directeur CISO beoordeelt en accordeert afwijkingen van de maatregelen set.

De processen om de dataveiligheid te borgen, zijn opgesteld onder verantwoordelijkheid van de CISO. Het gehele systeem om de dataveiligheid te borgen is gebaseerd op ISO27000. Daarbij zijn er op dit moment validaties voor deel-ISMS'en ISO27001 binnen Alliander. In de toekomst gaat dit gelden voor het Allianderbrede Information Security Management System.

Acties

Het CISO Office werkt vanuit vijf strategische pijlers om Alliander weerbaar en toekomstbestendig te maken in een steeds complexer digitaal landschap. Deze strategieën zijn:

- Security Maturity: Het verhogen van de securityvolwassenheid van alle organisatieonderdelen naar minimaal C2M2-niveau 2 in 2027.
- Alliander ISMS: Het implementeren van een organisatiebreed Information Security Management Systeem om aantoonbare controle en compliance te realiseren en in 2026 te laten certificeren.
- Business Continuity Management: Het waarborgen van continuïteit door robuuste plannen en maatregelen voor kritieke processen en systemen.
- Security by Design: Het integreren van security in alle digitaliseringsinitiatieven vanaf de ontwerpfase.
- Resilience: Het versterken van de veerkracht tegen cyberdreigingen en geopolitieke risico's door samenwerking en innovatie.

Deze strategieën vormen samen de basis voor een veilige, betrouwbare en wendbare organisatie die klaar is voor de uitdagingen van morgen.

Om bij medewerkers bewustwording op het gebied van cybersecurity te creëren hebben we de volgende maatregelen getroffen:

- Er is een CISO-office intranetpagina met de directe mogelijkheid om een security incident te melden.
- Het CISO-office heeft liaisons aangesteld om als primaire en secundaire contactpersoon te fungeren richting de organisatieonderdelen van Alliander.
- Het CISO-office biedt diverse securitydiensten zoals pentesten, security monitoring en trainingen.

Daarnaast zetten we in op coalities met netbeheerders, wetenschap, bedrijfsleven en kennisinstellingen zodat we sneller en efficiënter de benodigde digitale producten en diensten kunnen realiseren.

Er is een real-time inzicht in de status van het landschap en er wordt zoveel mogelijk ingezet op automatiseren van response van zaken die zijn geconstateerd in het landschap.

Doelstellingen en prestaties in 2025

Voor de doelstellingen en prestaties wordt verwezen naar het subthema privacy, paragraaf doelstellingen en prestaties 2025.



Governance



Bij het nastreven van onze maatschappelijke doelstellingen willen we een verantwoordelijke partner in de samenleving zijn. We handelen met integriteit tegenover onze medewerkers, klanten, ketenpartners en aandeelhouders, evenals de bredere gemeenschap waarin we actief zijn. We behandelen in dit onderdeel:

- G1 - Zakelijk gedrag (met als subtopics Bedrijfscultuur, bescherming van klokkenluiders, corruptie en omkoping).

Zakelijk gedrag (G1)

Alliander onderschrijft het belang van behoorlijk bestuur en fatsoenlijk zakelijk gedrag. We maken onze keuzes in het belang van al onze belanghebbenden (stakeholders). Daarbij handelen we vanuit onze missie, kernwaarden en gedragscode en voldoen we aan relevante en verplichte gedragscodes.

Impacts, risico's en kansen

- Positieve impact – Een goede bedrijfscultuur bevordert het welzijn en de motivatie van medewerkers.
- Positieve impact – Een bekende en actieve klokkenluidersregeling bevordert een transparante bedrijfsvoering, wat leidt tot het voorkomen van misstanden.
- Potentiële negatieve impact – Mogelijke corruptie- en omkopingsincidenten dragen negatief bij aan de transparante en eerlijke industrie.
- Risico – Een slechte bedrijfscultuur kan resulteren in mogelijke misstanden, wat leidt tot reputatieschade en hogere kosten.

Beleid en aanpak

Bij Alliander worden we als bedrijf en als individuen dagelijks geconfronteerd met financiële, technische, commerciële en ethische uitdagingen. Met ons beleid voor goed zakelijk gedrag, dat is vastgelegd in de Alliander Gedragscode, streven we naar een gezonde bedrijfscultuur met een hoog niveau van integriteit. We begeleiden onze medewerkers in het verwachte gedrag bij Alliander en in de interacties met belanghebbenden. Een goede bedrijfscultuur heeft een positieve impact op het welzijn en de motivatie van medewerkers en verlaagt het risico op misstanden die mogelijk leiden tot reputatieschade en hogere kosten voor Alliander.

Governance op zakelijk gedrag

De verantwoordelijkheden rond zakelijk gedrag zijn toegelicht in het hoofdstuk [Governance en cultuur](#). De RvB is verantwoordelijk voor het definiëren en waarborgen van het gewenste zakelijk gedrag binnen de onderneming en de RvC houdt toezicht. De afdeling Internal Audit is verantwoordelijk voor de opvolging van meldingen en incidenten van schendingen van niet toegestaan gedrag. De afdeling opereert onafhankelijk en objectief. In de Alliander Gedragscode is onder verantwoordelijkheid van de CHRO vastgelegd hoe we omgaan met zakenpartners, zakelijke en privébelangen, bedrijfseigendommen, bedrijfsinformatie, veiligheid en omgangsvormen binnen Alliander.

De Alliander Gedragscode vormt de basis voor een sociaal veilige organisatie en werkomgeving voor onze medewerkers. Deze gedragscode heeft ondersteuning vanuit aanvullend beleid, zoals het screeningsbeleid. Op basis van het risiconiveau van bepaalde functies hebben we het screeningsniveau vastgesteld en maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van (potentiële) medewerkers te kunnen toetsen. Andere voorbeelden van ondersteunend beleid zijn het onboardings- en Spreek-je-uit-beleid. We hebben procedures en maatregelen gedefinieerd om naleving van de gedragscode en aanvullend beleid te monitoren, en schendingen te onderzoeken en zo nodig te sanctioneren. Deze procedures en maatregelen zijn te vinden in de Regeling vertrouwenspersonen en Onderzoeksprotocol.

Alle medewerkers worden jaarlijks uitgenodigd om deel te nemen aan de e-learning integriteit waarin hun kennis van de gedragscode getoetst wordt. Het doelpubliek, de frequentie en de mate van diepgang van de training rond zakelijk gedrag zijn niet vastgelegd in een afzonderlijk beleidsdocument, maar zijn in overleg met een externe adviseur bepaald en toegepast in de opzet van de e-learning.

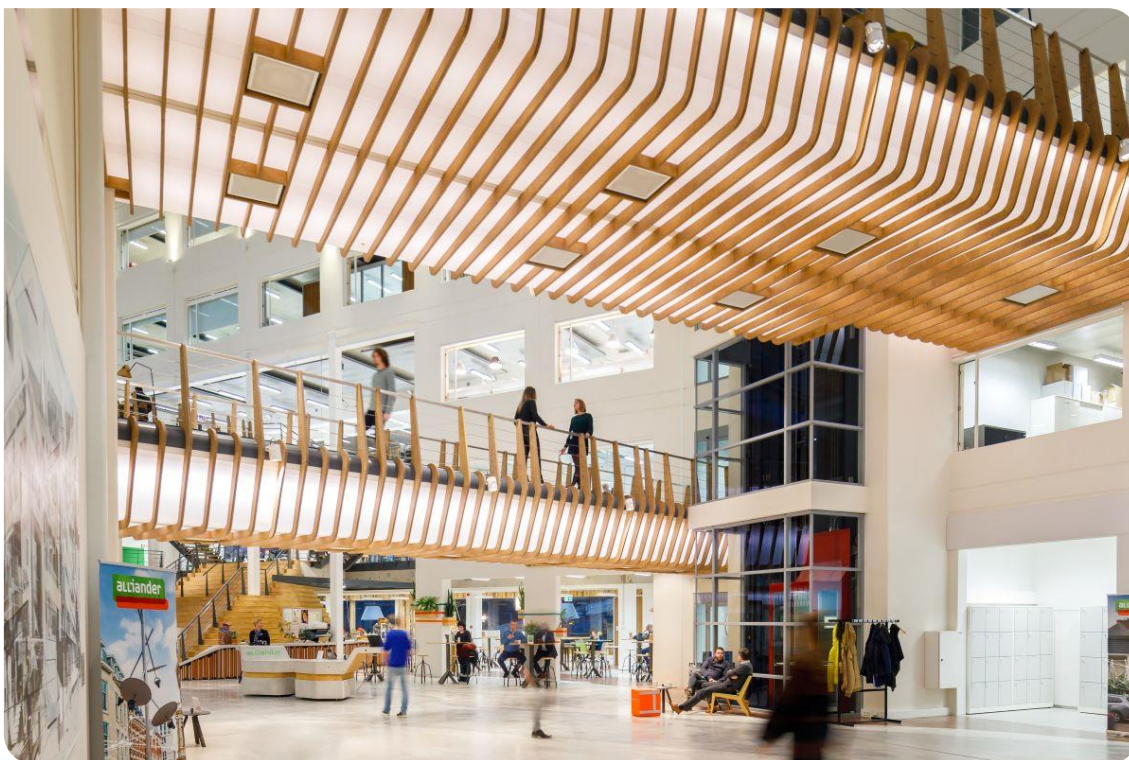
Bescherming van klokkenluiders

Om misstanden veilig te kunnen melden, kent Alliander een klokkenluidersregeling. Hiermee bevorderen we een transparante bedrijfsvoering en kunnen we misstanden voorkomen. De klokkenluidersregeling is gebaseerd op de geldende wet- en regelgeving en staat open voor eigen medewerkers en externe betrokkenen. De procedure biedt een melder de mogelijkheid een constatering of een vermoeden van fraude, misleiding of een andere onregelmatigheid bij het Fraudemeldpunt van Alliander of extern bij een onafhankelijke derde te melden. De klokkenluidersregeling is organisatorisch belegd bij Internal Audit. De Functionaris Klokkenluidersregeling is formeel aangewezen via HR en deze aanwijzing wordt bij personele wijzigingen opnieuw vastgelegd. De deskundigheid van het interne meldpunt wordt geborgd binnen Internal Audit, onder meer door periodieke inhoudelijke kennissessies met externe deskundigen; er is geen afzonderlijk gecertificeerd opleidingsprogramma voor meldpuntmedewerkers.

Corruptie en omkoping

Van leveranciers en medewerkers verwachten we dat ze zich niet inlaten met omkoping of smeergeld, en dat ze terughoudend zijn in het geven en ontvangen van relatiegeschenken. Het beleid, dat is vastgelegd in de gedragscodes voor medewerkers en leveranciers, is erop gericht om corruptie en omkoping te voorkomen en medewerkers hiertegen te wapenen. Corruptie- en omkopingsincidenten dragen negatief bij aan transparantie en eerlijk zakendoen. Daarbij kunnen dergelijke incidenten leiden tot reputatieschade en schadeclaims.

Alliander werkt met een onafhankelijk fraudemeldpunt. Hier kunnen medewerkers vermeende incidenten van corruptie of omkoping melden op een onafhankelijke plek, los van het management. Bij een melding onder de Klokkenluidersregeling is de melder beschermd. De meldingen worden volgens het Onderzoeksprotocol onderzocht, afgehandeld en gerapporteerd. Het Onderzoeksprotocol is gebaseerd op de Europese en Nederlandse wet- en regelgeving. Op grond van het onderzoek kunnen disciplinaire maatregelen volgens CAO Netwerkbedrijven of Burgerlijk Wetboek worden genomen. Alliander rapporteert al naar gelang de ernst aan de RvC over vastgestelde incidenten en over eventuele veroordelingen en verbroken zakelijke relaties als gevolg hiervan.



Acties

- Evaluatie van de bedrijfscultuur maakt onderdeel uit van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en vindt ten minste eenmaal per jaar plaats.
- Daarnaast is vorig jaar ook herscreening geïntroduceerd voor de meest risicovolle functies, hiermee worden ook bestaande medewerkers op bepaalde functies periodiek gescreend. Voor alle functies binnen Alliander is de risicoklasse bepaald (1 - 3) en per risicoklasse zijn de screeningsmaatregelen vastgesteld. Screening vindt plaats bij in- en doorstroom, zowel van interne als ingehuurde medewerkers.
- De regeling vertrouwenspersonen, onderzoeksprotocol, klokkenluidersregeling en andere relevante documenten hebben we online toegankelijk gemaakt en brengen we via verplichte e-learnings en interne blogs regelmatig onder de aandacht. Zo zorgen we ervoor dat medewerkers zich bewust zijn van ons beleid en hiernaar handelen in hun dagelijkse werkzaamheden.
- In 2025 is de jaarlijkse e-learning integriteit opnieuw aangeboden aan alle medewerkers. Ze krijgen aan de hand van praktijkvoorbeelden dilemma's voorgelegd voor meer bewustwording rondom integriteit. Het management wordt geïnformeerd over het deelnamepercentage. Alliander heeft geen specifiek opleidingsprogramma dat preventie van corruptie en omkoping betreft. Medewerkers met een hoogrisicofunctie worden geacht de e-learning integriteit te volgen.

Doelstellingen en prestaties in 2025

	2025	2024
Aantal veroordelingen voor schending anti-corruptiewetgeving	-	-
Aantal boetes voor schending anti-corruptiewetgeving	-	-

Het aantal veroordelingen voor schending anti-corruptiewetgeving betreft het aantal veroordelingen dat is geregistreerd door de afdeling juridische zaken.

Het aantal boetes voor schending anti-corruptiewetgeving dat is geregistreerd door de afdeling juridische zaken.

In onderstaande tabel wordt de deelname aan e-learning integriteit weergegeven. In deze e-learning komen ook in beperkte vorm onderwerpen aan bod die gerelateerd zijn aan corruptie en omkoping.

E-learning integriteit	Gevolgd door risicovolle functies		Gevolgd door N-2		Gevolgd door RvB-leden en RvC-leden ¹		Gevolgd door overige medewerkers en niet-medewerkers ²	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Aangeboden	3.220	2.619	16	29	2	4	8.453	8.266
Met succes gevolgd	2.341	2.051	14	25	2	4	6.098	6.253
Percentage gevolgd	73%	78%	88%	86%	100%	100%	72%	76%
Frequentie	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks	Jaarlijks
Behandelde onderwerpen:								
Beleid	x	x	x	x	x	x	x	x
Situaties	x	x	x	x	x	x	x	x

¹ In 2025 en 2024 is de e-learning niet aan de RvC-leden aangeboden. De RvC zal in 2026 een specifieke training op het gebied van integriteit gaan volgen.

² In 2024 is de e-learning niet aangeboden aan de medewerkers van TReNT (circa 20 medewerkers) en in zowel 2025 als 2024 niet aan de medewerkers van Alliander AG (circa 90 respectievelijk 70 medewerkers).

Voor het bepalen van het aantal risicovolle functies is aangesloten bij de indeling van de risicovolle functies t.b.v. het screeningsbeleid.

De rapportage over hoger management omvat leidinggevend N tot en met niveau N-2. Het hoogste niveau (N-1) is de RvB. N-2 omvat de leidinggevend die rechtstreeks aan de RvB rapporteren.

Onder overige medewerkers worden medewerkers met een arbeidsovereenkomst verstaan die niet binnen een van de andere genoemde categorieën vallen.

Niet-medewerkers zijn personen die tijdelijk in een leer- of ontwikkelcontext aan de organisatie verbonden zijn, zonder deel uit te maken van het personeelsbestand, zoals stagiaires en personen met een werkervaringsplaats.

ESRS referentietabel

De onderstaande tabel toont de toelichtingsvereisten in ESRs 2 die relevant zijn voor de materiële onderwerpen van Alliander. Opname door verwijzing is gemarkeerd met een asterisk (*).

#	Beschrijving	Referentie(s)	Toelichting
ESRS 2: Algemene toelichtingen			
BP-1	Algemene grondslagen voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring	Basisprincipes voor de duurzaamheidsverklaring	Er is geen gebruik gemaakt van de optie ingevolge BP-1 5d.
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden		Er zijn geen specifieke omstandigheden.
GOV-1*	Rapportage-eis GOV-1 - De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	Organisatie van bestuur en toezicht*	Hoofdstuk Corporate Governance: Governance-rollen, Raad van Bestuur en Executive Committee. Hoofdstuk Corporate Governance: Governance-rollen, Raad van Commissarissen. Hoofdstuk Personalia: Raad van Bestuur. Hoofdstuk Personalia: Raad van Commissarissen.
GOV-2	Rapportage-eis GOV-2 - Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming	Informatie duurzaamheidsthema's	
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	
GOV-4	Due-diligenceverklaring	Due-diligenceverklaring	
GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage	
SBM-1*	Strategie, businessmodel en waardeketen	Businessmodel en waardeketen	
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	Belangen en opvattingen van stakeholders	
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met de strategie en het businessmodel	
IRO-1	Beschrijving van processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Dubbele materialiteitsanalyse	
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRs opgenomen in de duurzaamheidsverklaring van de onderneming	Dubbele materialiteitsanalyse	
MDR-P	Beleid opgenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's		Alle materiële onderwerpen worden openbaar gemaakt met inachtneming van de MDR.
MDR-A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's		Alle materiële onderwerpen worden openbaar gemaakt met inachtneming van de MDR.
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's		Alle materiële onderwerpen worden openbaar gemaakt met inachtneming van de MDR.
MDR-T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen		Alle materiële onderwerpen worden openbaar gemaakt met inachtneming van de MDR.
ESRS E1: Klimaatverandering			
ESRS-2	Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 GOV-3 – Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	Duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	Klimaatverandering, Beleid en aanpak Klimaatverandering, Toelichting transitieplan	
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaatverandering, Beleid en aanpak Klimaatverandering, Toelichting transitieplan Klimaatmitigatie, Beleid en aanpak	
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	Klimaatverandering, Acties Klimaatverandering, Toelichting transitieplan Klimaatadaptatie, Acties	
E1-4	Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	Klimaatmitigatie, Doelstellingen	
E1-5	Energieverbruik en energiemix	Energieconsumptie en energiemix	
E1-6*	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	Klimaatgerelateerde emissies	
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits		Niet materieel.
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	Interne koolstofprijs	

E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen		Optie infasering toegepast in overeenstemming met ESRs 1 Appendix C.
ESRS E5: Circulaire economie			
ESRS 2	Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 IRO-1 - Beschrijving van de processen om voor materiaalgebruik en circulaire economie materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Dubbele materialiteitsanalyse	
E5-1	Beleid ten aanzien van materiaalgebruik en circulaire economie	Beleid en aanpak	
E5-2	Beleid en middelen inzake materiaalgebruik en circulaire economie	Beleid en aanpak	
E5-3	Doelen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie	Doelstellingen en prestaties	
E5-4	Materiaalinstromen	Doelstellingen en prestaties	
E5-5	Materiaaluitstromen		Niet materieel.
E5-6	Beoogde financiële effecten van materiële risico's en kansen wat betreft materiaalgebruik en circulaire economie		Optie infasering toegepast in overeenstemming met ESRs 1 Appendix C.
ESRS S1: Eigen personeel			
ESRS 2	Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 SBM-2 – Belangen en opvattingen van stakeholders Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 SBM-3 – Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Belangen en opvattingen van stakeholders Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met de strategie en het businessmodel	
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	Eigen personeel, Organisatie en toepassing Algemene arbeidsvoorwaarden, Beleid en aanpak	
S1-2	Processen om met eigen personeel en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	Belangen en opvattingen van stakeholders	
S1-3	Rapportage-eis S1-3 – Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor eigen personeel om zorgen kenbaar te maken	Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Beleid en aanpak Veiligheid en gezondheid, Gezondheid, Beleid en aanpak Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer, Beleid en aanpak	
S1-4	Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Algemene arbeidsvoorwaarden, Acties Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Acties Veiligheid en gezondheid, Gezondheid, Acties Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Inclusie en gelijkheid, Acties Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Opleiding en ontwikkeling, Acties Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer, Acties	
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Algemene arbeidsvoorwaarden, Doelstellingen en prestaties Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Doelstellingen en prestaties Veiligheid en gezondheid, Gezondheid, Doelstellingen en prestaties Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Inclusie en gelijkheid, Doelstellingen en prestaties Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Opleiding en ontwikkeling, Doelstellingen en prestaties Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer, Doelstellingen en prestaties	
S1-6*	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	Eigen personeel	
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst binnen het eigen personeel van de onderneming	Eigen personeel	

S1-8	CAO-dekkingsgraad en sociale dialoog	Algemene arbeidsvoorwaarden, Beleid en aanpak, CAO	S1-8 Sociale dialoog is niet materieel.
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	Eigen personeel Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Inclusie en gelijkheid, Doelstellingen en prestaties	
S1-10	Leefbare lonen		Niet materieel.
S1-11	Sociale bescherming		Niet materieel.
S1-12	Mensen met een beperking	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Aantal participatiebanen	
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden		Optie infasering toegepast in overeenstemming met ESRs 1 Appendix C.
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Doelstellingen en prestaties Veiligheid en gezondheid, Gezondheid, Doelstellingen en prestaties	
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	Algemene arbeidsvoorwaarden, Beleid en aanpak, CAO	
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen, Gelijke beloning	
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer, Doelstellingen en prestaties, Sociale veiligheid	

ESRS S2: Werknemers in de waardeketen

ESRS 2	Belangen en opvattingen van stakeholders Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Belangen en opvattingen van stakeholders Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met de strategie en het businessmodel	
S2-1	Beleid ten aanzien van werknemers in de waardeketen	Beleid en aanpak	
S2-2	Processen om met werknemers in de waardeketen te overleggen over impacts	Belangen en opvattingen van stakeholders	
S2-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor werknemers in de waardeketen om zorgen kenbaar te maken	Beleid en aanpak	
S2-4	Acteren op materiële impacts op werknemers in de waardeketen, en benaderingen om wat betreft werknemers in de waardeketen materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Beleid en aanpak	
S2-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Doelstellingen en prestaties Vooruitblik	

ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers

ESRS 2	Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 SBM-2 - Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	Belangen en opvattingen van stakeholders Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met de strategie en het businessmodel	
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	Privacy, Beleid en aanpak Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers, Beleid en aanpak Toegang tot producten en diensten, Toegang tot energie, Beleid en aanpak Toegang tot producten en diensten, Cybersecurity, Beleid en aanpak	
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	Consumenten en eindgebruikers Belangen en opvattingen van stakeholders	
S4-3	Processen voor herstel van negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	Privacy, Acties Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers, Beleid en aanpak	
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	Privacy, Acties Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers, Acties Toegang tot producten en diensten, Toegang tot energie, Acties Toegang tot producten en diensten, Cybersecurity, Acties	

S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	Privacy, Doelstellingen en prestaties Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers, Doelstellingen en prestaties Toegang tot producten en diensten, Toegang tot energie, Doelstellingen en prestaties Toegang tot producten en diensten, Cybersecurity, Doelstellingen en prestaties	
ESRS G1: Zakelijk gedrag			
ESRS 2	Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 GOV-1 - De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen Rapportage-eis met betrekking tot ESRs 2 IRO-1 - beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Beleid en aanpak Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met de strategie en het businessmodel	
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk bestuur en bedrijfscultuur	Beleid en aanpak	
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers		Niet materieel.
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	Beleid en aanpak	
G1-4	Incidenten van corruptie of omkoping	Doelstellingen en prestaties	
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten		Niet materieel.
G1-6	Betalingspraktijken		Niet materieel.

Lijst van datapunten uit andere EU-wetgeving

Lijst van datapunten in dwarsdoorsnijdende en thematische standaarden die voortkomen uit andere EU-wetgeving:

ESRS standaard	Rapportage-eis en betrokken datapunt	Datapunt	Referentie(s) duurzaamheidsverklaring
Algemene toelichtingen			
Algemene toelichtingen (ESRS 2)	GOV-1 Genderdiversiteit Raad van Bestuur	21 (d)	Governance en cultuur, Organisatie van bestuur en toezicht, Gender en andere diversiteiten
	GOV-2 Percentage onafhankelijke bestuurders	21 (e)	Governance en cultuur, Organisatie van bestuur en toezicht, Onafhankelijke bestuurders
	GOV-4 Due Diligence verklaring	30	Governance en cultuur, Due diligence-verklaring
	SBM-1 Betrokkenheid bij activiteiten m.b.t. activiteiten fossiele brandstoffen	40 (d) i	EU-taxonomie, Bedrijfsactiviteiten die in aanmerking komen voor de EU-taxonomie
Milieu			
Klimaatverandering (E1)	E1-1 Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken	14	Klimaatverandering, Beleid en aanpak Klimaatverandering, Toelichting transitieplan
	E1-4 Doelen BKG-emissiereductie	34	Klimaatmitigatie, Doelstellingen
	E1-5 Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen	38	Energieconsumptie en energiemix
	E1-5 Energieverbruik en energiemix	37	Energieconsumptie en energiemix
	E1-5 Energie-intensiteit	40 - 43	Energieconsumptie en energiemix
	E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies	44	Klimaatgerelateerde emissies
	E1-6 Intensiteit bruto-BKG-emissies	53 - 55	Klimaatgerelateerde emissies
Sociaal			
Eigen personeel (S1)	S1-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid	20	Eigen personeel, Organisatie en toepassing
	S1-1 Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen	23	Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Beleid en aanpak
	S1-3 Klachtenregelingen	32 (c)	Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer, Beleid en aanpak, Klachtenregelingen
	S1-14 Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen	88 (b) en (c)	Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Doelstellingen en prestaties, Ongevallen
	S1-14 Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte.	88 (e)	Veiligheid en gezondheid, Veiligheid, Doelstellingen en prestaties, Ongevallen
	S1-17 Gevallen van discriminatie	103 (a)	Veiligheid en gezondheid, Gezondheid, Doelstellingen en prestaties Maatregelen tegen geweld en intimidatie op de werkvloer, Doelstellingen en prestaties, Meldingen bij vertrouwenspersonen
Werknemers in de waardeketen (S2)	S2-1 Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid	17	Beleid en aanpak
	S2-1 Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen	18	Beleid en aanpak
Consumenten en eindgebruikers (S4)	S4-1 Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	16	Privacy, Beleid en aanpak Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers, Beleid en aanpak Toegang tot producten en diensten, Toegang tot Energie, Beleid en aanpak Toegang tot producten en diensten, Cybersecurity, Beleid en aanpak
Governance			
Zakelijk gedrag (G1)	G1-1 VN-Verdrag tegen corruptie	10 (b)	Corruptie en omkoping
	G1-1 Bescherming klokkenluiders	10 (d)	Bescherming van klokkenluiders
	G1-4 Geldboeten voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping	24 (a)	Doelstellingen en prestaties

Andere datapunten die worden vermeld in ESRS 2 Appendix B, maar niet in de bovenstaande tabel zijn opgenomen, worden als niet materieel of niet relevant beschouwd.

A photograph of a wind farm in a green field under a blue sky with white clouds. In the foreground, there are blurred stalks of grain. Two wind turbines are visible, one in the mid-ground and one further back. The text 'Onze impact op de maatschappij' is overlaid on the image.

Onze **impact** op de maatschappij

We willen een rechtvaardige energietransitie: snel genoeg, maar ook sociaal en ecologisch verantwoord. Bij elke beslissing houden we rekening met maatschappelijke impact.

Onze impact op de maatschappij



Brede welvaart betekent dat we naast het creëren van economische waarde ook kijken naar onze sociale en ecologische bijdrage aan de maatschappij. We willen voorkomen dat we onnodig lasten doorschuiven naar volgende generaties of andere kwetsbare regio's. Met brede welvaart bewaken we het tempo van de energietransitie en beloven we deze ecologisch en sociaal rechtvaardig vorm te geven.

Daarom stellen we doelen op het gebied van klimaat, circulariteit en goed werkgeverschap, en rapporteren we over onze maatschappelijke impact. Met deze aanpak leggen we bovendien een koppeling met ESRS, zodat onze wijze van rapporteren aansluit bij Europese verslaggevingsstandaarden en onze maatschappelijke prestaties consistent, vergelijkbaar en toekomstbestendig worden weergegeven.

Onze aanpak op brede welvaart gaat uit van zes kapitalen: financieel-, geproduceerd-, intellectueel-, menselijk-, sociaal- en natuurlijk kapitaal. Deze vormen samen het fundament voor ons beleid en voor het meten en sturen op impact. Zo zorgen we dat brede welvaart niet alleen een ambitie is, maar een leidend principe in ons dagelijks werk. De methodiek die wij hanteren geeft ons richting en een beste indicatie van de maatschappelijke kosten en baten.

Onze maatschappelijke jaarrekening

Dit jaar publiceren we voor de tiende keer onze maatschappelijke jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag. Het sturen op brede welvaart vraagt om een fundamentele verandering en is een proces van de lange adem. Juist daarom zijn we extra trots dat deze integrale maatschappelijke jaarrekening al tien jaar lang inzicht biedt in onze maatschappelijke impact.

In ons impactmodel (zie verderop) kwantificeren en moneteriseren we de impact die 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.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2025

- Economisch zien we dat onze bijdrage aan het welzijn van consumenten door gas- en elektriciteitstransport significant is toegenomen doordat de eindverbruikers meer energie hebben gebruikt met lagere energiekosten per m³ gas en kWh ten opzichte van 2024. Dit ondanks dat de netbeheerkosten voor elektriciteit gestegen zijn.
- Onze negatieve impact op het klimaat daalt. De CO₂-emissies van onze eigen bedrijfsvoering namen licht toe door strenger beleid (Science Based Target initiative) die een vorm van CO₂-compensatie uitsluit. Echter, dankzij de vorderende energietransitie is de emissiecoëfficiënt per getransporteerde kWh elektriciteit gedaald. Dit, samen met de vermindering van netverliezen, leidt tot een daling van de impact op klimaatverandering van € 12 miljoen in 2025 ten opzichte van 2024.
- Onze negatieve impact door afval is gestegen. Door een sterkte toename aan projectwerkzaamheden zagen we ook de hoeveelheid afval toenemen (+20%). Desondanks hebben onze inspanningen in verantwoorde afvalverwerking ervoor gezorgd dat we het percentage afval dat gerecycled wordt, gelijk is gebleven (84%).
- De positieve impact op menselijk kapitaal is voornamelijk gestegen door een groeiend personeelsbestand. Hierbij is de negatieve impact door het aantal ongevallen gelukkig nagenoeg gelijk gebleven. Langdurig verzuim zorgt voor een stijging van de negatieve impact.

Vermindering van kapitaalwaarde

(€ miljoen)

Vermeerdering van kapitaalwaarde

Financieel kapitaal



Aankoop/verkoop deelnemingen en dochteronderneming	136			
Overige opbrengsten	54	189		Verhoging van de kasreserves
Ontvangen bijdragen	136	34		Belastingen
Aangetrokken leningen en ontvangen aflossingen	1.535	735		Dividenden, aflossing en rente
Betalingen door klanten (zakelijk)	1.006	728		Betalingen aan werknemers
Betalingen door klanten (huishoudens)	2.177	3.735		Betalingen aan leveranciers

Geproduceerd kapitaal



Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport	1.553	116		Bijdrage warmtetransport welzijn consumenten
Waarde inkoop goederen voor gastransport	425	993		Bijdrage van teruglevering van zonne-energie aan welzijn
Waarde inkoop goederen zakelijke klanten	459	1.426		Waarde van energietransport voor zakelijke klanten
Economische waardeverandering van traditionele assets (intern)		3.279		Bijdrage gastransport aan welzijn consumenten
				Bijdrage elektriciteitstransport aan welzijn consumenten

Intellectueel kapitaal



Geen impact gekwantificeerd	1,1			Ontwikkeling van nieuwe marktmodellen en open platforms
				Technologische ontwikkeling
				Waardeverandering immateriële assets
				Waarde van dataverzameling marktfacilitering

Natuurlijk kapitaal



Ecologische schade door afval	0,13			
Ecologische schade door inkoop van materialen	27			
Klimaatverandering door CO2-uitstoot	265			
Biodiversiteitsverlies door inzet eigen areaal	1,4			

Geen impact gekwantificeerd

Sociaal kapitaal



				Bijdrage aan sociale cohesie in Nederland
				Bijdrage aan sociale cohesie in buurten
				Bijdrage aan verbeterde instituties en regelgeving
Digitale veiligheid: schending van de privacy	3,8			Waarde van reputatieverandering van Alliander

Menselijk kapitaal



Veiligheidsincidenten in de omgeving				
Economische waarde van arbeid	90			Ontwikkeling van werknemers
Werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid)	1,5	115		Welzijn door het hebben van werk

Vermindering van kapitaalwaarde

Vermeerdering van kapitaalwaarde



Gekwantificeerd in € miljoen



Niet gekwantificeerd in € miljoen

Opvallendste impactveranderingen in 2025

Hieronder volgt een toelichting op de meest opvallende (positieve en negatieve) impactontwikkelingen in 2025 ten opzichte van 2024. De modellen en de methodiek zijn in 2025 ongewijzigd gebleven. Er heeft indexering voor inflatie (etc.) plaatsgevonden en sommige secundaire databronnen zijn geactualiseerd. In de [vergelijkende cijfers](#) zijn de cijfers vergeleken met de impact in voorgaande jaren. Voor een volledige weergave van de impact in 2025 verwijzen wij naar de [uitgebreide uitleg van het impactmodel](#). Voor de uitgangspunten en berekeningen verwijzen wij naar de [uitgebreide uitleg van de impactindicatoren](#).

Geproduceerd kapitaal: bijdrage gas- en elektriciteitstransport welzijn consumenten

Impact welzijn door gastransport in 2025: € 1.426 miljoen (2024: € 1.300 miljoen)

Impact welzijn door elektriciteitstransport in 2025: € 3.279 miljoen (2024: € 2.894 miljoen)

Met het gas- en elektriciteitsnetwerk van Alliander creëren wij waarde voor consumenten. Deze waarde wordt zichtbaar in het ervaren welzijn dat ontstaat door betrouwbare toegang tot energie. In 2025 is deze welzijnswaarde gestegen ten opzichte van 2024: voor gas met 9,7% en voor elektriciteit met 13,3%. In 2025 is het aantal aansluitingen op ons elektriciteitsnet gestegen met ongeveer 1%. Anders dan bij gastransport zagen we de hoeveelheid elektriciteit nauwelijks stijgen (+0,4% ten opzichte van 2024).

De dalende elektriciteitsprijs zorgt voor een toename van de welzijnswaarde voor consumenten. Tegelijkertijd zijn – anders dan bij gas – de tarieven voor het transport van elektriciteit juist gestegen. Daardoor namen ook de opbrengsten voor transport toe, waarmee de bijdrage aan het welzijn van consumenten vanuit Alliander-perspectief eveneens toenam. Aan de andere kant heeft de daling van de elektriciteitsprijs ervoor gezorgd dat het ervaren welzijn van de consument door teruglevering van zonne-energie is gedaald van € 147 miljoen* in 2024 naar € 118 miljoen in 2025. Het verbruik van eigen opwek en teruglevering zorgt door de prijsdaling voor minder groot financieel voordeel ten opzichte van huishoudens zonder zonnepanelen.

* Deze positieve impact is door een wijziging in de scope gecorrigeerd. Jaarverslag 2024: € 157 miljoen. Zie voor een toelichting de [vergelijkende cijfers](#).

Natuurlijk kapitaal: bijdrage aan klimaatverandering

*Impact in 2025: € -280 miljoen (2024: € -279 miljoen)**

In 2025 waren er meerdere ontwikkelingen die een versterkend effect hadden op de negatieve klimaatimpact van Alliander. Allereerst zorgde de indexering van de CO₂-prijs ervoor dat de impact van uitstoot zwaarder werd meegewogen. Daarnaast compenseerde Alliander niet langer haar volledige eigen CO₂-uitstoot, wat leidde tot een verdere toename van de klimaatimpact. Ook het iets hogere transport, met name van gas maar ook elektriciteit ten opzichte van het jaar ervoor droeg hieraan bij terwijl onze netverliezen daalden.

Tegenover deze ontwikkelingen stond echter een belangrijke positieve verandering. De CO₂-uitstoot per eenheid elektriciteit is verder gedaald door de verduurzaming van de elektriciteitsproductie. Dit onder andere door de invloed van de stijging van het aantal huishoudens met zonnepanelen. Dit effect was zo sterk dat het de genoemde negatieve invloeden volledig compenseerde. Per saldo resulteerde dit in een nagenoeg gelijkblijvende bijdrage aan klimaatverandering in 2025 ten opzichte van 2024. Door toenemende transportvolumes en het gedeeltelijk wegvallen van compensatie van eigen uitstoot zullen er ook in de komende jaren grote inspanningen nodig zijn om te kunnen voldoen aan de klimaatdoelstellingen van 2030 en 2050.

* Deze negatieve impact is door middel van het indexeren van de CO₂-prijs gecorrigeerd. Jaarverslag 2024: € -269 miljoen. Zie voor een toelichting de [vergelijkende cijfers](#).

Natuurlijk kapitaal: Ecologische schade door afval

Impact in 2025: € -133 duizend (2024: € -103 duizend)

In 2025 hebben we veel projecten opgestart en een recordbedrag geïnvesteerd in onze energienetten. De sterke toename in werkzaamheden heeft ertoe geleid dat de hoeveelheid afval met 20% is toegenomen ten opzichte van 2024.

Hoewel we sterk hebben ingezet op circulaire afvalverwerking, is de ecologische schade door afval het afgelopen jaar toch met 29% toegenomen ten opzichte van 2024. Dit komt doordat de verwerkingsmethodiek van het afval dat niet gerecycled kon worden een hogere ecologische schade teweegbracht in vergelijking met het jaar ervoor. De totale toename van ecologische schade kan daardoor niet alleen toegeschreven worden aan de toename in volume, maar ook aan de samenstelling van het afval en toegenomen kosten van de verwerking van het afval.

Ondanks een toename van de hoeveelheid afval hebben we het percentage gerecycled afval kunnen evenaren (84%). Het aandeel dat niet gerecycled kon worden maar verbrand is, viel voor 50% in de categorie 'bedrijfsafval'. De uitdaging is om afvalstromen verder te beperken. Daarom zetten we ook de komende jaren in op circulaire afvalverwerking door preventie, herinzet, hergebruik en waar mogelijk betere scheiding van afvalstromen.

Menselijk kapitaal: Impact door werkgerelateerde uitval en ongevallen van werknemers

Impact in 2025: € -1,5 miljoen (2024: € -1,0 miljoen)

In 2025 is de impact van werkgerelateerde uitval toegenomen ten opzichte van 2024. Deze stijging hangt samen met de aanzienlijke groei van het aantal medewerkers binnen Alliander. Een belangrijk deel van de toegenomen impact wordt verklaard door langdurig verzuim bij uitval. Daarnaast is ook de maatschappelijke waardering van uitval gestegen ten opzichte van 2024. Dit draagt bij aan het resterende deel van de totale stijging. Ondanks de groei van het personeelsbestand is het aantal ongevallen nagenoeg gelijk gebleven. Dit laat zien dat onze inzet voor een veilige en gezonde werkomgeving effect heeft.

Brede welvaart in de praktijk - casuïstiek

De presentatie van onze maatschappelijke jaarrekening biedt een totaalbeeld van de impact die wij hebben op de zes kapitalen. Deze impact ontstaat door de keuzes die wij maken binnen onze bedrijfsvoering. We zijn continu op zoek naar manieren om negatieve effecten te verminderen en positieve effecten te versterken. Dit doen we door de status quo uit te dagen: we onderzoeken alternatieven voor bestaand beleid en kijken hoe we meer impactvolle keuzes kunnen maken. Jaarlijks voeren we meerdere kwalitatieve en kwantitatieve impactanalyses uit bij voorgenomen projecten en keuzevragen die bijdragen aan een zorgvuldige besluitvorming. In dit verslag belichten we twee actuele casussen die we in 2025 hebben geïnitieerd, elk met een specifiek impactvraagstuk voor onze bedrijfsvoering en onze omgeving.

Casus

Herinzet vermogenstransformatoren

Om de energietransitie te kunnen faciliteren wordt hard gewerkt aan het uitbreiden van het elektriciteitsnet. Om dat te realiseren worden jaarlijks vermogenstransformatoren in het net geplaatst of worden oude transformatoren vervangen door nieuwe, zwaardere varianten.

Situatie en vraagstelling

Bij netverzwaringen worden regelmatig goed functionerende vermogenstransformatoren vroegtijdig afgeschreven, omdat deze niet voldoen aan de recent ingevoerde standaard voor modulair bouwen. Hoewel deze projecten essentieel zijn voor de energietransitie en het vergroten van bedrijfszekerheid, leidt het vervangen van werkende transformatoren tot hogere kosten en grotere ecologische impact. Dit staat haaks op de Alliander-doelstelling om een betaalbare en duurzame energievoorziening te realiseren. Daarnaast zorgt de huidige schaarste aan transformatoren en personeel voor onzekerheid in de levering van nieuwe apparatuur. Om de impact te beperken, is onderzocht of het mogelijk is transformatoren langer in bedrijf te houden door ze te upgraden. In een impactstudie zijn twee scenario's met elkaar vergeleken:

- Inzet van nieuwbouwtransformatoren bij netverzwaring
- Upgraden van bestaande vermogenstransformatoren volgens de standaard

Belangrijkste resultaten

Het upgraden van vermogenstransformatoren leidt tot:

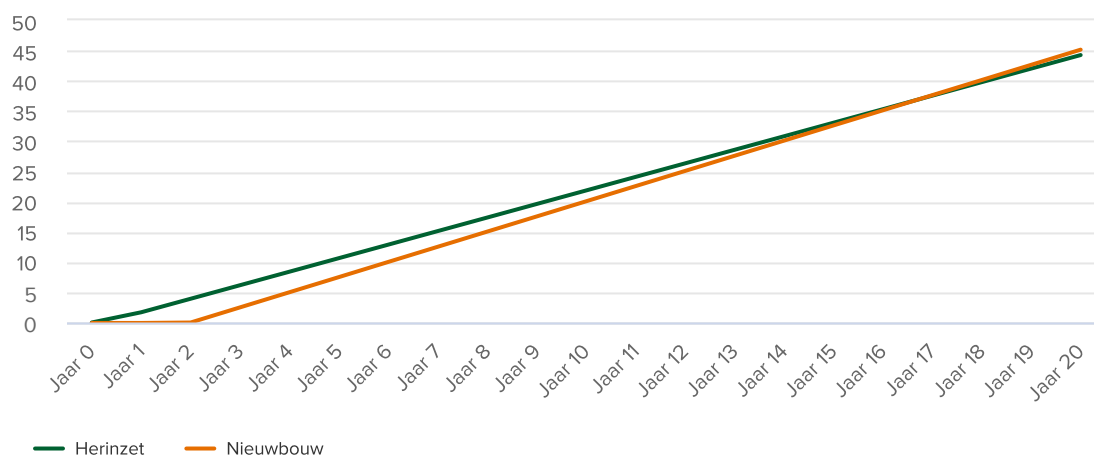
- Vermindering van de uitstoot van broeikasgassen door minder transport en materiaalgebruik.
- Verhoogde leveringszekerheid door kortere aansluittermijnen en minder transportbeperkingsminuten.
- Versterking van de marktpositie van Alliander door goed werkgeverschap en aandacht voor innovatie, kennisontwikkeling en betrouwbaarheid.

Daartegenover staat:

- Hogere netverliezen ten opzichte van nieuwbouw transformatoren.

Ondanks deze hogere netverliezen levert het herinzetten van een transformator meer maatschappelijke waarde op dan het inzetten van een nieuwbouwtransformator, dankzij de kortere aansluittermijn en de vermeden CO₂-impact. Na ongeveer 18 jaar worden maatschappelijke kosten van herinzet groter dan de maatschappelijke baten.

Maatschappelijke kosten herinzet (€ miljoen)



Vervolg

Op basis van deze resultaten wordt een fieldtest gestart waarbij een 'oude' transformator in het veld wordt getest. Deze test moet uitwijzen of het inzetten van een gebruikte transformator daadwerkelijk bijdraagt aan de Alliander-doelstellingen en het versnellen van de energietransitie naar een duurzame en betaalbare energievoorziening.



Casus

Optimale inzet van glasvezelverbindingen (voor bedrijfsvoering en communicatie)

Voor toepassingen waar heel hoge eisen moeten worden gesteld aan de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de telecomverbinding, zoals bij meetapparatuur in het elektriciteitsnet en voor datacommunicatie en sturing, maakt Alliander gebruik van glasvezelnetwerken. Dit gebeurt in eigen beheer en met huur van capaciteit op glasvezelnetwerken bij derden.

De vereiste betrouwbaarheid wordt bereikt door gebruik van gescheiden glasvezelkabels en hoogwaardige apparatuur. Het netwerk is zo aangelegd dat berichten het bedrijfsvoederscentrum via meerdere routes snel kunnen bereiken. Vanwege toenemende complexiteit en kans op verstoring op het bestaande netwerk is met een impactstudie onderzocht hoe alternatieve scenario's scoren op maatschappelijke impact én voldoen aan vereisten van een toekomstbestendig, betrouwbaar en veilig netwerk.

Situatie en vraagstelling

Voor betrouwbare communicatie tussen onze bedrijfsvoeringcentra in west- en oost-Nederland is vernieuwing van de dubbele operationele glasvezelverbinding noodzakelijk. Dat kan op drie manieren:

- Bestaande glasvezellijnen gebruiken van samenwerkende infrabedrijven in de FiberFederatie - een platform dat (semi-)publieke partijenovercapaciteit verhuurbaar maakt voor andere deelnemende partijen;
- Een uitbreiding in eigen beheer en eigendom;
- Huren van bestaande verbindingen bij derde partijen.

Belangrijkste resultaten

De impactvergelijking van de drie opties toont dat de samenwerking met de FiberFederatie voor de meeste kapitalen de meest gunstige impact op Brede Welvaart realiseert.

- Vanwege noodzakelijk graafwerk resulteert deze optie wel in geringe nadelige impact vanwege klimaat, grondstoffen en kosten van de werkzaamheden. Echter, veel minder dan bij uitbreiding in eigen beheer.
- Op financieel kapitaal wordt ruim € 5 miljoen aan aanlegkosten bespaard in vergelijking met eigen aanleg en € 0,5 miljoen in vergelijking met commerciële huur.
- De FiberFederatie leidt tot een wederkerige samenwerking op met efficiënte capaciteitsinzet en een hogere betrouwbaarheid dan bij commerciële huur.
- De samenwerking bevordert de afstemming van onderhoud en preventie van storingen en stimuleert kennisdeling en ontwikkeling, waardoor innovaties sneller kunnen worden toegepast.
- Er is minder overlast voor de omgeving vanwege beperkte bouwwerkzaamheden.

Conclusie

De analyse voor aanleg van een vernieuwde glasvezelverbinding maakt zichtbaar welke optie de grootste financiële besparing oplevert en welke scenario's beter scoren op duurzaamheid, betrouwbaarheid en samenwerking. De oplossing via de Fiber Federatie is goedkoper, betekent een gunstiger CO₂-uitstoot en materiaalgebruik en veroorzaakt minder overlast. De aanpak maakt de besluitvorming transparanter, beter onderbouwd, toekomstbestendig en belangen inzichtelijk. Dat helpt om keuzes te maken die passen bij zowel onze strategische doelen als bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als netbeheerder.



Als grote publieke onderneming met een vitale en maatschappelijke rol onderschrijven wij het belang van effectief en verantwoord bestuur en toezicht, en transparante governance.

Corporate governance

Als groot energienetwerkbedrijf vervullen we een belangrijke maatschappelijke taak in de Nederlandse samenleving. Vanuit deze rol voelen wij ons verantwoordelijk voor een transparante bedrijfsvoering en regels voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording naar onze stakeholders.

Alliander-groep

De Alliander-groep omvat onder andere Alliander N.V. (Alliander) en dochterondernemingen Liander N.V., Qirion B.V., Alliander Telecom N.V., TRoNT Infrastructuur B.V., QTERRA B.V en Firan B.V. Alliander staat aan het hoofd van de groepsstructuur en past het volledige structuurregime toe. Alliander kent een two-tier bestuursstructuur met een Raad van Bestuur (RvB) en een Raad van Commissarissen (RvC). De RvB en RvC leggen over de uitvoering van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). De RvB wordt ondersteund door het Executive Committee. De aandelen van Alliander zijn voor 100% in handen van Nederlandse provincies en gemeenten.

Governance-kader

De governance-structuur van Alliander is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Nederlandse Corporate Governance Code. Ook de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998 zijn van invloed op de governance van Alliander. De structuur is uitgewerkt in [statuten, diverse interne reglementen en andere documentatie over corporate governance](#).

De aandelen van Alliander zijn niet beursgenoteerd. Alliander past vrijwillig de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) toe, die in maart 2025 is geactualiseerd. De Code wordt toegepast op het niveau van Alliander N.V. als holding. Op onze [corporate website](#) is een compleet overzicht te vinden over de naleving van de Code over het boekjaar 2025 volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. De geactualiseerde Code geldt vanaf verslagjaar 2025. Waar nodig zijn interne reglementen en andere interne regelingen en procedures aangepast aan de geactualiseerde Code.

Verder onderschrijft Alliander de VNO-NCW Tax Governance Code en publiceren we jaarlijks een [transparantieverslag](#) over het gevoerde belastingbeleid, in lijn met deze code.

Governance-rollen

Raad van Bestuur en Executive Committee

De RvB is belast met het besturen van Alliander en is onder meer verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten. Ook zorgt de RvB voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, beheersing van de risico's en financiering van de onderneming. Eind 2025 bestond de RvB uit twee leden: de CEO en de CFO. Binnen de RvB is een taakverdeling afgesproken, waarbij de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel overeind blijft. De RvC heeft de taakverdeling goedgekeurd.

De RvB wordt bij de uitvoering van zijn taken en verantwoordelijkheden ondersteund door het Executive Committee (ExCo). Het ExCo bestaat per 17 april 2025 uit zeven leden. De CEO en de CFO zijn de statutaire leden. Daarnaast hebben vijf niet-statutaire leden zitting in het ExCo: de COO Networks, de COO Customers, de CTO, de CHRO en de CDO. Deze leiderschapsstructuur zorgt voor een directe en integrale beheersing van de belangrijkste operationele verantwoordelijkheden van de Alliander-groep, zoals het opschalen van de productie, het verhogen van de klantwaarde en het ontwikkelen van het toekomstbestendige integrale energiesysteem. De brede samenstelling van het ExCo versterkt de bedrijfsvoering en bevordert de uitvoering van de strategie. Het ExCo heeft gezamenlijk de dagelijkse leiding over Alliander. De RvB is eindverantwoordelijk voor de handelingen en besluiten van het ExCo. De CEO is voorzitter van het ExCo en fungeert als primair contactpersoon tussen het ExCo en de RvC en zijn voorzitter. Het toezicht van de RvC strekt zich enkel uit tot de statutaire bestuurders. De niet-statutaire ExCo-leden zijn bij de vergaderingen van de RvC aanwezig als er onderwerpen worden geagendeerd die tot hun specifieke taakgebied behoren.

De RvC benoemt de leden van de RvB. Leden van de RvB worden voor onbepaalde tijd benoemd. De RvC is bevoegd om de leden van de RvB te schorsen of te ontslaan. De RvB benoemt, schorst en ontslaat de overige leden van het ExCo.

Raad van Commissarissen

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken binnen Alliander. Ook adviseert de RvC de RvB. Daarnaast vervult de RvC de rol van werkgever van de RvB. De RvC van Alliander is tevens aangemerkt als toezichhoudend orgaan voor de netbeheerder binnen de Alliander-groep, dus van Liander N.V. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van zijn taken berust bij de RvC als geheel.

De AvA benoemt leden van de RvC, op voordracht van de RvC met inachtneming van de profielschets en het diversiteitsbeleid. Benoeming van de RvC-leden vindt plaats conform de Code, in die zin dat een benoemingstermijn van tweemaal vier jaar als uitgangspunt geldt, en eventuele benoeming nadien wordt gemotiveerd in het verslag van de RvC. Eind 2025 bestond de RvC uit zes leden. De RvC-leden treden periodiek af volgens [het rooster van aftreden](#) dat de RvC heeft opgesteld.

De RvC heeft twee permanente commissies: de Auditcommissie en de gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Deze commissies bereiden de besluitvorming in de RvC-vergaderingen voor. De RvC blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie.

Aandeelhouders

De aandelen van Alliander zijn in handen van 4 Nederlandse provincies en 70 Nederlandse gemeenten. Een volledig overzicht van alle aandeelhouders staat op onze [corporate website](#).

De AvA is het orgaan waarin de aandeelhouders hun zeggenschapsrechten ten aanzien van Alliander uitoefenen. Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt deze jaarvergadering gehouden, in aanwezigheid van de leden van de RvB en RvC. In deze vergadering wordt onder meer het bestuursverslag besproken, worden de jaarrekening en het dividend vastgesteld, wordt besloten over het verlenen van decharge aan de leden van de RvB voor het gevoerde beleid en aan de leden van de RvC voor het gehouden toezicht. Tussentijds kunnen de RvB, de RvC en de aandeelhouders zo vaak als gewenst algemene vergaderingen bijeenroepen.

Bepaalde bevoegdheden van de AvA zijn toegekend aan de Commissie van Aandeelhouders. Dit betreft onder meer bevoegdheden met betrekking tot aanbeveling, benoeming en ontslag van leden van de RvC en met betrekking tot benoeming en ontslag van leden van de RvB. Verder vindt er regelmatig informeel overleg tussen de RvB en de vertegenwoordigers van de grootaandeelhouders plaats via de Klankbordgroep (ambtelijk gremium) en het Grootaandeelhoudersoverleg (bestuurlijk gremium).

Interne auditfunctie

Binnen Alliander vervult de afdeling Internal Audit de interne auditfunctie. Internal Audit geeft de RvB en het management van Alliander onafhankelijk en objectief inzicht, advies en (aanvullende) zekerheid over de mate van effectiviteit van de processen van risicomanagement, beheersing en governance.

Internal Audit valt onder de verantwoordelijkheid van de CEO en heeft direct toegang tot de Auditcommissie en tot de externe accountant. De manager Internal Audit is in principe aanwezig bij vergaderingen van de Auditcommissie. De Auditcommissie houdt toezicht op de interne auditfunctie en adviseert de RvC over de rol en het functioneren ervan. De RvB beoordeelt jaarlijks na overleg met de Auditcommissie de wijze waarop de interne auditfunctie de taak uitvoert.

Jaarlijks stelt Internal Audit een risicogebaseerd auditplan op na overleg met de RvB, de Auditcommissie en de externe accountant. Het auditplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvB en vervolgens aan de RvC. De Auditcommissie bespreekt in haar vergaderingen de voortgang van het plan, de belangrijkste bevindingen en de opvolging van de aanbevelingen. De externe accountant ontvangt deze informatie ook.

Externe accountant

De AvA benoemt de externe accountant, op voordracht van de RvC. Vanaf het boekjaar 2024 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. de externe accountant van Alliander.

De Auditcommissie ziet toe op de relatie met de externe accountant. De externe accountant woont in principe alle vergaderingen van de Auditcommissie bij. De externe accountant is ook aanwezig bij de vergadering van de RvC, waarin het verslag van de externe accountant van de controle van de jaarrekening en de beoordeling van de duurzaamheidsverklaring worden besproken. Dit geldt ook voor de bespreking door de RvC van de halfjaarcijfers. Daarnaast is de externe accountant aanwezig bij de aandeelhoudersvergadering om vragen van aandeelhouders over zijn controlewerkzaamheden en over zijn verklaring bij de jaarrekening en de duurzaamheidsverklaring te beantwoorden.

Risicomanagement & Compliance

Risicomanagement & Compliance (RM&C) ondersteunt de RvB en het management bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen; RM&C doet dit door inzicht te geven in risico's en compliance vraagstukken in relatie tot de strategie en activiteiten van Alliander en te adviseren over te nemen (beheers)maatregelen. De manager RM&C rapporteert aan de directeur Corporate Control. RM&C verzorgt per halfjaar een risicorapportage aan de RvB en de Auditcommissie. De directeur Corporate Control is standaard aanwezig bij elke vergadering van de Auditcommissie.

Toezichthouders

Externe organisaties houden toezicht op onder andere netbeheerder Liander N.V., die werkt in een gereguleerde omgeving. Zij zien onder meer toe op naleving van specifieke wet- en regelgeving. De belangrijkste toezichthouders:



Risico's

Alliander verzet veel werk om energie voor iedereen betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. Risicomanagement helpt om focus aan te brengen in de sturing van Alliander, zodat we onze doelstellingen behalen. Ons werk gaat gepaard met risico's, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid en 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. We gebruiken binnen Alliander één methode voor risicomanagement. Hiermee doorlopen we het risicomanagementproces op verschillende plekken in de organisatie volgens dezelfde stappen.

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 beheersen van risico's expliciet onderdeel is van de besturing en besluitvorming van de organisatie.

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 willen zo min mogelijk risico lopen 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.

Ontwikkelingen toprisico's

Kijkend naar de trends om ons heen blijven op hoofdlijnen dezelfde thema's voor ons relevant. Zowel nationaal als internationaal blijven veel relevante ontwikkelingen gaande: machtsverschuivingen, druk op de toeleveringsketen, verhoogde defensie-uitgaven en klimaatrisico's. Nationaal merken we dat de formatie van het nieuwe kabinet en de daaruit volgende kabinetsplannen zorgen voor onzekerheden over de voortgang van beleid en wetgeving. Landelijke politieke prioriteitstelling, maar ook publieke discussies en verhanding van de maatschappij zijn actuele onderwerpen die impact hebben op onze toprisico's.

Overall reflectie op het totale risicobeeld

We hebben te maken met grote strategische vraagstukken waar volop aan gewerkt wordt, maar we nog niet op het gewenste niveau zijn. Tegelijkertijd zien we dat er veel aandacht is voor de belangrijkste risicothema's, maar dat dit vaak meerjarige initiatieven betreft waarvan de effecten pas op langere termijn zichtbaar worden. De (extra) ingezette beheersmaatregelen moeten de komende jaren tot dalende risicoscores leiden. Een overzicht van onze belangrijkste risico's:

Risico	Risicotrend t.o.v. 2024	Koppeling strategie	Risico-response
Onvoldoende realisatie werkpakket	Gelijkblijvend	3. Beter benutten net 4. Meer werk maken	- Beter benutten net - Meer werk maken
Niet voldoen aan klantverwachtingen	Dalend	1. Excellent beheer 2. Vraag naar transportcapaciteit verminderen	- Managen klantverwachtingen en proactieve klantcommunicatie - Monitoren klantbeeld - Uitvoeren preventief en correctief onderhoud
(Cyber)security weerbaarheid	Stijgend	3. Beter benutten net 5. Data delen en ontwikkelen van nieuwe marktdiensten 7. Toekomstbestendig fundament	- Alliander breed Information Security Management System - Securityvolwassenheids-metingen - Business Continuity Management - Security by design
Onzekerheid toekomstig energiesysteem	Gelijkblijvend	2. Vraag naar transportcapaciteit verminderen 3. Beter benutten net 5. Data delen en ontwikkelen van nieuwe marktdiensten 6. Ontwikkelen infra voor warmte en duurzame gasen	- Verbeteren van klantprognoses o.b.v. toekomstscenario's - Intensieve samenwerking met provincies en gemeenten op de energieplanologie - Samenwerken en verdieping GV-klanten en in de sector
Ongevallen door onveilige situaties	Dalend	7. Toekomstbestendig fundament	- Borgen veiligheid van netten en assets - Borgen van veilig werken in processen en instructies - Versterken van een cultuur met een proactief veiligheidsbewustzijn
Beperkingen en onzekerheden wet- en regelgeving en beleid	Dalend	2. Vraag naar transportcapaciteit verminderen 5. Data delen en ontwikkelen van nieuwe marktdiensten 6. Ontwikkelen infra voor warmte en duurzame gasen	- Duurzame relatie wetgever en toezichthouder - Monitoren politieke ontwikkelingen en Tweede Kamer agenda - Werken aan wetgeving- en beleidsdossiers (in o.a. NBNL) - Werken aan Europese wet- en regelgeving
Onvoldoende realisatie- en veranderkracht	Gelijkblijvend	1. Excellent beheer 4. Meer werk maken 7. Toekomstbestendig fundament	- Regie op transformatie - Organisatie-brede interventies op het gebied van Strategie, organisatie effectiviteit en cultuur & leiderschap - Gerichtte interventies op ketensturing uitdagingen ten behoeve van de output en productiviteitsverhoging
Ineffectieve groei organisatie	Gelijkblijvend	7. Toekomstbestendig fundament	- Strategische Personeels Planning - Integrale plan realisatiesturing op opschalen personeel, materiaal en diensten
Onzekerheid effecten klimaatverandering	Stijgend	4. Meer werk maken 7. Toekomstbestendig fundament	- Werken conform bouwstandaarden incl. klimaatscenario's - Metingen in het net - Inrichting crisisorganisatie
Financiële positie onder druk	Dalend	7. Toekomstbestendig fundament	- Kapitaalversterking - Kostenefficiënte organisatie

In bovenstaande tabel staan de risico's van hoog naar laag opgenomen. De ontwikkelingen in de vijf hoogst scorende risico's lichten we hieronder toe. Daarnaast geven we ook duiding aan het nieuwe risico met betrekking tot de onzekerheid van de effecten van klimaatverandering.

1. Onvoldoende realisatie werkpakket

Het risico Onvoldoende realisatie werkpakket blijft het hoogste risico. Door de energietransitie en economische groei blijft het werkvolume verder toenemen, vooral het werkpakket voor elektriciteit. 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 schaarste aan bepaalde materialen in de markt. Dit heeft tot gevolg dat een toenemend deel van het werkpakket niet

wordt gerealiseerd en doorschuift. Daarbij komt dat de voorspelbaarheid van systeemveranderingen complex is en de opkomst van nieuwe technologieën en trends moeilijk planbaar zijn. Met de ingeslagen marktaanpak, een verbeterde planbetrouwbaarheid en de ontwikkelingen op Beter Benutten Net moet deze risicoscore de komende jaren dalen. De beheersing is gericht op het verminderen van de waarschijnlijkheid.

2. Niet voldoen aan klantverwachtingen

Het risico Niet voldoen aan klantverwachtingen is afgelopen jaar gedaald in impact, maar blijft een zeer hoog risico. Door de enorme vraag lukt het ons 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. De aandacht voor netbeheerders in (landelijke) media neemt toe. De toenemende capaciteitsissues in het net hebben impact op onze klantscore.

We zijn beter in staat om de klantverwachtingen aan de voorkant te managen en de klantcommunicatie is afgelopen jaar verbeterd. Het blijft een uitdaging om aan de toenemende klantvraag te voldoen. In al onze processen moeten we ons bewust zijn van de impact op de klant. De ingezette maatregelen zijn effectief, er zijn aanvullende maatregelen gedefinieerd.

3. (Cyber)security weerbaarheid

Met betrekking tot het risico (Cyber)security weerbaarheid is veel aandacht voor beheersing van het risico. Geopolitieke ontwikkelingen hebben geleid tot een verhoogd dreigingsniveau. We zien in dit kader onder meer spionage, sabotage, infiltratie en desinformatie. Securitykennis is schaars en het aantrekken en blijven ontwikkelen van gekwalificeerd personeel blijft achter bij de behoefte van de organisatie. Sterke organisatiegroei heeft negatieve impact op de sociale cohesie en daarmee op de 'last line of defence' (onze medewerkers). Risicoverhoging op ongeautoriseerde toegang of misbruik van toegang door 'insiders'. Nieuwe wetgeving (WWKE, cyberbeveiligingswet) speelt in op al deze ontwikkelingen en stelt hoge eisen aan de security van de Allianderorganisatie en processen.

We blijven prioriteit geven aan het actueel houden van Business Continuity Management plannen en Business Impact Analyses van de (kritieke) processen. Nieuwe externe dreigingen zorgen naar verwachting voor een blijvend hoog risico komende jaren.

4. Onzekerheid toekomstig energiesysteem

Het bouwen van energie-infrastructuur voor een nieuw energiesysteem brengt onzekerheid met zich mee. Er is een risico dat het toekomstig energiesysteem zich anders ontwikkelt dan we nu denken. Daarmee kan een mismatch ontstaan met onze investeringen. We kunnen te veel hebben geïnvesteerd, in bijvoorbeeld de verkeerde locaties of in de verkeerde energiedragers, te veel dubbele infrastructuur hebben gerealiseerd (elektra, warmte, waterstof), of juist te weinig infrastructuur. Dit kan leiden tot hogere maatschappelijke kosten en reputatieschade.

5. Ongevallen door onveilige situaties

Veiligheid staat steeds prominenter en breder op de agenda bij alle organisatieonderdelen. Onze activiteiten brengen risico's met zich mee voor de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, aannemers, klanten en omgeving. Er zijn twee typen veiligheidsrisico's: enerzijds kan een arbeidsongeval plaatsvinden tijdens het werk. 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 bestaan. De potentiële impact is groot.

Hoewel de LTIF daalt en Trede 4-bewustwording groeit, zien we dat prestaties op zowel ongevallen als cultuur achterblijven bij de gestelde targets. Het risicobewustzijn en de meldingsbereidheid nemen toe. Dat leidt tot een hoger aantal incidentmeldingen. We zetten in op gerichte gedragsinterventies, concrete en meetbare verbetermaatregelen en actieve leiderschapsbetrokkenheid om ons fundament te versterken en daadwerkelijk veiligheidsprestaties te verbeteren.

Onzekerheid effecten klimaatverandering (nieuw risico)

Een nieuw risico is Onzekerheid effecten klimaatverandering. Klimaatverandering leidt tot uitdagingen bij het uitvoeren van onze taak als netbeheerder. Het heeft effect op de conditie van onze assets en beïnvloedt onze operatie en veiligheid. We hebben op dit moment nog beperkt last van klimaatverandering, maar we dit wel moeten blijven monitoren. Bij nieuwbouw houden we rekening met de klimaatscenario's. We voeren regelmatig risicoanalyses uit om te toetsen of onze instandhoudingsstrategie nog afdoende is voor de bestaande bouw.

Overige risico's – non-compliance op wetgeving

Naast de hierboven genoemde belangrijkste risico's, hebben we ook te maken met verplichtingen vanuit wet- en regelgeving. Ondanks dat wij in onze beleidskeuzes, processen en werkzaamheden nastreven om aan de wettelijke vereisten te doen, hebben we afgelopen jaar op de aanbestedingswet en met de implementatie van netcodes non-compliances gehad. Wat betreft aanbestedingen kwam Alliander in 2025, evenals in 2024, in een paar situaties van herevaluaties van reeds afgesloten overeenkomsten. De oorspronkelijke contracten zijn afgesloten na een Europees Aanbestedingstraject, echter de herevaluaties zijn niet opnieuw aanbesteed. Alliander zag zich genoodzaakt om aanpassingen van de contracten door te voeren vanwege maatschappelijke impact. Dit is in transparantie gedaan en risico's hierop zijn gemitigeerd. Ten aanzien van de netcodes vanuit de Energiewet, die netbeheerders verplicht zijn te implementeren, is vastgesteld dat de maatregelen en klantproducten om de netten efficiënter te benutten nog niet (volledig) geïmplementeerd zijn. Er is op verzoek van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een verbeterplan opgesteld om de uitdagingen aan te pakken.

Verslag van de Raad van Commissarissen

In dit verslag licht de Raad van Commissarissen (RvC) toe hoe hij in 2025 zijn rol als toezichthouder, adviseur en werkgever van de Raad van Bestuur (RvB) heeft vervuld. Daarnaast beschrijft de RvC de belangrijkste onderwerpen waarbij hij dit jaar betrokken was.

De impact van de energietransitie wordt steeds zichtbaarder. Het elektriciteitsnet raakt op steeds meer plaatsen vol (netcongestie). De RvC onderschrijft de aanpak van Alliander om netcongestie tegen te gaan. Naast uitbreiding en verzwaring van de elektriciteitsnetten is juist het slimmer benutten van het bestaande net en het verbreden van de energiemix – bijvoorbeeld met warmtenetten – noodzakelijk om tot een congestievrij energiesysteem te komen. Ondanks deze inspanningen liepen de wachtlijsten voor aansluitingen in 2025 verder op. Ook de betaalbaarheid en financiering van de energietransitie vroegen nadrukkelijk aandacht, evenals de toenemende maatschappelijke en politieke druk op de organisatie. Deze onderwerpen zijn uitvoerig besproken met de RvB. Daarnaast besteedde de RvC aandacht aan de rol van Alliander bij de ontwikkeling van publieke warmtenetten, de aanpassing van de topstructuur en het selectieproces voor een nieuwe commissaris.

Belangrijke onderwerpen en ontwikkelingen in 2025

Veiligheid

Veiligheid is topprioriteit bij Alliander en staat structureel op de agenda. De RvC heeft zich uitgebreid laten informeren over de integrale veiligheidsaanpak die gericht is op het realiseren van een structureel hoger veiligheidsniveau. Zo zijn onder meer interne veiligheidscampagnes ingezet om het risicobewustzijn te vergroten.

Via kwartaalrapportages volgt de RvC het aantal ongevallen met verzuim nauwgezet. Hoewel sprake is van een dalende trend, ligt het aantal incidenten nog niet op het gewenste niveau. De RvC benadrukt daarom het belang van blijvende aandacht voor veiligheid en het verankeren hiervan in de organisatiecultuur. Ook in 2026 blijft veiligheid een belangrijk aandachtspunt.

Strategie

De voortgang van de strategie staat op de agenda van iedere vergadering. Deze wordt gemonitord via kwartaalrapportages die inzicht geven in de operationele en financiële prestaties. Daarnaast komen in vrijwel iedere vergadering strategisch relevante onderwerpen aan bod, wat leidt tot constructieve dialogen.

Een belangrijk aandachtspunt was de opschaling van de productie. In dat kader is de RvC geïnformeerd over initiatieven zoals de wijkgerichte aanpak voor het verzwaren van laagspanningsnetten en de strategie om de aannemerscapaciteit te vergroten. Ook het flexibeler benutten van het net kwam regelmatig aan de orde, met aandacht voor technische oplossingen (zoals het zwaarder belasten van assets), flexibele contracten, de gebiedsgerichte aanpak en nieuwe tariefmodellen. Verder was er aandacht voor digitalisering en de inzet van artificial intelligence (AI), het verbeteren van de klantbediening en de verdere transformatie van de organisatie.

Tijdens de jaarlijkse strategiedag zijn de voortgang, dilemma's en uitdagingen rond schaalbaarheid en standaardisatie uitgebreid besproken. Daarnaast is de RvC meegenomen in de verdere ontwikkeling van het energiesysteem. Na een introductie door de CTO over het toekomstperspectief van Alliander werden aanvullende visies gedeeld, zowel vanuit regionaal perspectief (Havenbedrijf Amsterdam) als vanuit nationaal beleidsmatig perspectief (ministerie van Klimaat en Groene Groei). De RvC kijkt terug op een waardevolle en inspirerende dag.

Financiering energietransitie

De energietransitie vraagt om grote investeringen en leidt tot een aanzienlijke financieringsbehoefte. Door de stijgende investeringen was in 2025 sprake van een negatieve kasstroom van € 1,2 miljard. Om de groei van het elektriciteitsnet te kunnen financieren, zal Alliander de komende jaren in toenemende mate een beroep doen op de kapitaalmarkt.

Het grootste deel van de financieringsbehoefte in 2025 is ingevuld met obligaties. De RvC heeft goedkeuring verleend aan de uitgifte van twee groene obligatieleningen van in totaal € 1 miljard en een groene hybride obligatielening van € 500 miljoen. Deze obligaties zijn in april en oktober 2025 succesvol geplaatst.

Met het oog op de langetermijnfinancierbaarheid is begin 2025 het dividendbeleid herzien. Na constructieve gesprekken tussen de RvB en de grootaandeelhouders en intensief overleg tussen de RvB en de RvC stemde de RvC in met een actualisatie van het dividendbeleid, waarbij een dividendplafond van € 100 miljoen per jaar is toegevoegd. Door een groter deel van de winst te herinvesteren in de energienetten kan Alliander de behoefte aan externe, relatief kostbare financiering beperken. Het geactualiseerde dividendbeleid is toegelicht tijdens de AvA van 16 april 2025.

Op 22 september 2025 publiceerde de ACM de ontwerpmethodebesluiten voor de reguleringsperiode vanaf 2027. Deze bepalen hoe de inkomsten van netbeheerders worden gereguleerd en zijn daarmee van groot belang voor de financiering. De ACM stapt over van maatstafregulering naar een cost-plusmodel. De RvC is in beginsel positief over deze nieuwe reguleringsmethode, die beter aansluit bij de uitdagingen van de energietransitie en meer zekerheid biedt over tijdige dekking van noodzakelijke investeringen. De ACM zal naar verwachting in februari 2026 de definitieve besluiten vaststellen.

Warmte

Met het aannemen van de Wet collectieve warmte (Wcw) is een belangrijke randvoorwaarde gerealiseerd voor het versnellen van de aanleg van warmtenetten. Wel heeft Alliander opgeroepen om ook aan overige randvoorwaarden ten aanzien van financiering en tarifiering te voldoen. Deze zijn nodig om te zorgen dat warmtenetten gerealiseerd kunnen gaan worden.

Alliander ziet het ook als haar verantwoordelijkheid om een actieve rol spelen in de realisatie van publieke warmtenetten en heeft besloten per 1 januari 2026 een publiek integraal warmtebedrijf op te richten, inclusief een warmteservicebedrijf. Dit warmtebedrijf krijgt een centrale rol in de ontwikkeling van publieke warmtenetten en zal naast de aanleg van infrastructuur ook warmte leveren aan zakelijke klanten en huishoudens. Deze stappen sluiten aan bij de visie van Alliander op warmte als onderdeel van het energiesysteem van de toekomst. De RvC ondersteunt de gekozen groeistrategie en heeft de RvB geadviseerd over risico's, governance en financiële aspecten.

Risicobeheersing

In het bestuursverslag over 2025 is voor het eerst een Verklaring Omtrent Risicobeheersing (VOR) opgenomen. Deze verklaring beschrijft de mate van risicobeheersing binnen de domeinen financieel, duurzaamheid, compliance en operationeel. De aanpak, de gekozen mate van zekerheid over het boekjaar 2025 en de onderbouwing zijn besproken met de Auditcommissie, waarbij de externe accountant als constructieve sparringpartner fungeerde. De Auditcommissie heeft de RvB kritisch bevraagd over de mate van zekerheid en de onderbouwing van de VOR en hierover gerapporteerd aan de RvC.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van de strategie en de dagelijkse bedrijfsvoering van Alliander. Continu wordt gezocht naar verbeteringen, waarbij het duurzame profiel van Alliander een belangrijke rol speelt in de afwegingen van stakeholders. In 2025 zijn verdere stappen gezet, onder meer op het gebied van circulariteit en het verminderen van de CO₂-uitstoot. De RvC ondersteunt deze initiatieven en ziet ze als belangrijke bijdragen aan duurzame waardecreatie op de lange termijn.

In het bestuursverslag 2025 heeft Alliander voor de tweede keer een duurzaamheidsverklaring opgenomen conform de vereisten van de ESRS. Deze richtlijn bevat uitgebreide en gestandaardiseerde rapportage-eisen op het gebied van milieu (Environment), sociale aspecten (Social) en governance (Governance).

Overdracht hoogspanningsnet aan TenneT

De RvC heeft goedkeuring verleend aan de verkoop van het 150 kV-hoogspanningsnet Randmeren aan TenneT voor een netto verkoopprijs van € 139,1 miljoen. Liander was wettelijk verplicht tot deze overdracht na beëindiging van de laatste cross-border lease. De verkoopprijs is tot stand gekomen via een zorgvuldig proces. Tijdens de AvA van 16 april 2025 hebben de aandeelhouders ingestemd met deze verkoop.

Aanpassing topstructuur

Om de strategierealisatie te versterken heeft Alliander in april 2024 een Executive Committee (ExCo) geïntroduceerd. Naast de vier statutaire RvB-leden maakten twee niet-statutaire bestuurders deel uit van het ExCo: de CHRO en de CDO. Na het vertrek van de CTO per 1 april 2025 en de COO per 17 april 2025 heeft de RvC samen met de RvB de samenstelling van het ExCo opnieuw bezien.

De RvC stemde in met een aanpassing van de statutaire topstructuur naar twee statutair verantwoordelijke RvB-leden: de CEO en de CFO. Daarnaast is besloten het ExCo uit te breiden met een extra lid door de benoeming van twee COO's. Met de aanstelling van een nieuwe CTO en de benoeming van twee COO's is de nieuwe topstructuur volledig ingevuld. Deze structuur stelt Alliander beter in staat in te spelen op klantbehoeften en de operationele stappen die nodig zijn voor een toekomstbestendig en duurzaam energiesysteem.

Werkgeversrol RvC

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie van de RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van de individuele leden van de RvB en rapporteert hierover aan de RvC. Dit vond ook in 2025 plaats. Daarbij is onder meer gekeken naar de voortgang op collectieve en individuele doelstellingen en naar persoonlijke ontwikkeling. Tot de werkgeversrol behoort ook de opvolgingsplanning van de RvB. Daarom bespreekt de RvC jaarlijks het opvolgingsplan voor alle leden van het ExCo.

Andere belangrijke onderwerpen

De RvC heeft in de vergaderingen ook aandacht besteed aan een veelvoud van andere onderwerpen, zoals:

- Relevante nieuwe en aanstaande wetgeving. Voorbeelden daarvan zijn de nieuwe Energiewet, de Wcw en de VOR.
- Resultaten van de Centrale Medewerkers Barometer 2025.
- Goedkeuring van het Businessplan 2026 - 2030, inclusief budget 2026.
- Fit4Future portfolio, portfolio van programma's gericht op het vormgeven van een toekomstbestendig IT-landschap.
- Voordracht voor herbenoeming van Gerard Penning als commissaris en voordracht voor benoeming van Menno Snel als commissaris.
- Nevenfuncties van de RvB- en RvC-leden.
- Relevante politieke ontwikkelingen en Alliander in de media.
- Goedkeuring van het Internal Audit jaarplan 2025 en van de benoeming van de directeur Internal Audit.

Over de Raad van Commissarissen

Samenstelling RvC en rooster van benoeming en aftreden

Tijdens de AvA van 16 april 2025 is Gerard Penning herbenoemd voor een tweede termijn van vier jaar. Daarnaast is tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAvA) van 17 oktober 2025 Menno Snel benoemd als lid van de RvC voor een periode van ruim vier jaar. Hierdoor bestaat de RvC tijdelijk, tot de AvA in april 2026, uit zes leden. Vanaf de AvA in april 2026 zal Menno Snel het voorzitterschap van de RvC op zich nemen. Als nieuwe commissaris doorloopt hij een op maat gemaakt onboardingprogramma. De personalia en (neven)functies van de leden van de RvC zijn opgenomen in de paragraaf 'Personalia RvC' in het hoofdstuk Corporate Governance.

Naam	(Jaar van) eerste benoeming	Termijn	Laatste jaar huidige termijn
Annemarie Jorritsma (voorzitter)	2016	3e termijn	2026
Frits Eulderink	2019	2e termijn	2027
Thessa Menssen	2019	2e termijn	2027
Marinka Nooteboom	2023	1e termijn	2027
Gerard Penning	2021	2e termijn	2029
Menno Snel	2025	1e termijn	2030

De personalia, hoofd- en nevenfuncties van de leden van de RvC zijn opgenomen in de paragraaf 'Personalia RvC' van het hoofdstuk Corporate Governance.

Werkwijze en aanwezigheid vergaderingen

In 2025 heeft de RvC zeven keer vergaderd: vijf reguliere vergaderingen en twee extra ingelaste vergaderingen. Voorafgaand aan iedere reguliere vergadering houdt de RvC een zogenoemde 'RvC-only', waarin zonder aanwezigheid van de RvB wordt overlegd. De uitkomsten hiervan worden gedeeld in de reguliere vergadering met de RvB. Afhankelijk van de agenda worden andere betrokkenen uitgenodigd, zoals niet-statutaire ExCo-leden, de externe accountant en directeuren.

Buiten de vergaderingen hield de RvB de RvC op de hoogte van actuele ontwikkelingen en was er regelmatig tussentijds contact tussen leden van de RvC onderling en tussen de RvC en RvB. De agenda's zijn voorbereid door de secretaris in overleg met de voorzitters van de RvB en de RvC.

De Auditcommissie vergaderde in 2025 vijf keer; de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie kwam vier keer bijeen.

Aanwezigheidspercentage RvC-leden bij vergaderingen

Naam	Raad van Commissarissen	Auditcommissie	Selectie, Benoemings- en Remuneratie-commissie
Annemarie Jorritsma*	86%	n.v.t.	100%
Frits Eulderink	71%	80%	n.v.t.
Thessa Menssen	100%	100%	n.v.t.
Marinka Nooteboom	100%	100%	n.v.t.
Gerard Penning	100%	n.v.t.	100%
Menno Snel**	100%	n.v.t.	100%

* Annemarie Jorritsma heeft een extra ingelaste vergadering van de RvC niet bijgewoond omdat deze betrekking had op haar eigen opvolging

** Menno Snel is per 17 oktober 2025 toegetreden tot de RvC en de SBR-commissie

Onafhankelijkheid

De statuten en het reglement van de RvC bevatten bepalingen over de onafhankelijkheid van commissarissen. De samenstelling van de RvC waarborgt dat de leden ten opzichte van elkaar, de RvB en deelbelangen onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De RvC voldoet volledig aan de onafhankelijkheidseisen uit de Corporate Governance Code.

Nevenfuncties worden vooraf gemeld bij de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlandse grote vennootschappen of stichtingen. Voor één commissaris geldt een toegestane uitzondering op grond van de Elektriciteits- en Gaswet: Frits Eulderink is tevens voorzitter van de RvC van Energie Beheer Nederland. De RvC oordeelde dat Frits Eulderink een potentieel tegenstrijdige belang heeft bij het toekomstige warmtebedrijf van Alliander vanwege zijn functie als voorzitter van de RvC van Energie Beheer Nederland. Om alle schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, woonde hij de besprekingen over dit onderwerp niet bij en ontving hij geen informatie.

Diversiteit

Zowel de RvB, het ExCo als de RvC onderschrijven het belang van diversiteit, in brede zin en met specifieke aandacht voor genderdiversiteit. Het diversiteitsbeleid voor de RvB, het ExCo en de RvC is hierop ingericht. De bepalingen uit de Wet ingroeiquotum en streefcijfers zijn op Alliander van toepassing. Bij de samenstelling van de RvB, het ExCo en de RvC wordt rekening gehouden met:

- 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 (de kennis en ervaringsgebieden voor de RvC zijn opgenomen in de Profielschets van de RvC);
- een evenwichtige leeftijdsopbouw.

Voor de RvC en het ExCo wordt voldaan aan het streefcijfer voor genderdiversiteit. De RvB voldoet niet aan het streefcijfer voor genderdiversiteit. Bij de invulling van vacatures binnen de RvC, het ExCo en de RvB is diversiteit een belangrijk aandachtspunt. Per vacature wordt besproken wat gewenst is in het kader van diversiteit. De onderstaande tabel geeft de samenstelling weer voor wat betreft geslacht van de leden van de RvC, de RvB en het ExCo eind 2025.

Diversiteit	RvC		RvB		ExCo	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Man	3	50%	2	100%	3	43%
Vrouw	3	50%	-	0%	4	57%

Jaarlijkse evaluatie

De RvC voert jaarlijks een evaluatie uit waarbij wordt stilgestaan bij het functioneren van de RvC zelf, van de individuele commissarissen, van de afzonderlijke commissies en de samenwerking met de RvB. Eens per drie jaar doet de RvC dat onder externe begeleiding. Dat was het geval in 2024. In 2025 heeft de RvC de evaluatie zelfstandig uitgevoerd. De algemene reflectie op 2025 is positief. De onderlinge verhoudingen binnen de RvC kennen een hoge mate van vertrouwen, er is sprake van een effectieve en constructieve samenwerking en scherppte op de voorliggende dossiers en de ontwikkeling van de organisatie en haar leiderschap. Over het algemeen is de RvC tevreden over het eigen functioneren en dat van de commissies. De verstandhouding en dialoog met de RvB, en waar relevant met de ExCo, is open, professioneel en resultaatgericht. Dit wordt sterk gewaardeerd door zowel de RvC als de RvB.

Uit de reflectie op 2025 blijkt verder dat de RvC blij is met de (eerder toegelichte) aanpassing van de topstructuur met uitbreiding van de ExCo met een extra lid en de versterkte gezamenlijke focus tijdens de vergaderingen. De sfeer is onverminderd constructief en de RvC kijkt tevreden terug op de keuze voor extra verdieping op inhoudelijke onderwerpen buiten de reguliere vergaderingen, zoals de toepassing en ontwikkeling van AI bij Alliander. Voor 2026 ziet de RvC kansen om de omvang van de vergaderstukken te reduceren, de scherppte op resultaat verder te vergroten in zowel de stukken als de te bespreken onderwerpen en meer ruimte te creëren voor strategische reflectie binnen de volle vergaderagenda's.

Commissies van de RvC

Auditcommissie

De Auditcommissie bestaat uit Thessa Menssen (voorzitter), Marinka Nooteboom en Frits Eulderink. De vergaderingen werden bijgewoond door de CFO, de externe accountant, de directeur Corporate Control en de manager Internal Audit. Afhankelijk van de agenda sloten ook interne specialisten aan.

De commissie besprak onder meer het jaarverslag en de jaarrekening 2024, kwartaalrapportages en het halfjaarbericht 2025, rapportages van de externe accountant en Internal Audit, het businessplan 2026 - 2030, de werking van interne risico- en beheersingssystemen, de topbedrijfsrisico's, fraudebestendigheid, de actualisatie van het dividendbeleid, de VOR, digitale weerbaarheid, fiscaliteit, financiering en de overdracht van het hoogspanningsnet Randmeren aan TenneT.

Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie bestaat uit Gerard Penning (voorzitter), Annemarie Jorritsma en Menno Snel (per 17 oktober 2025). De CEO en de Corporate Secretary zijn standaard aanwezig; bij specifieke onderwerpen sluit ook de CHRO aan.

De commissie besprak onder meer de aanpassing van de topstructuur, opvolgingsplanning van de RvB en het ExCo, verzuim, het HR-dashboard, de zelfevaluatie van de RvC, de herbenoeming van een commissaris en de werving van een nieuwe commissaris en voorzitter. Daarnaast voerde de commissie functioneringsgesprekken met de leden van de RvB en verrichtte zij voorbereidende werkzaamheden voor het Remuneratierapport.

Contacten met de Ondernemingsraad

Leden van de RvC hebben overlegvergaderingen van de Ondernemingsraad (OR) bijgewoond. De commissarissen die zijn benoemd op voordracht van de OR onderhouden regelmatig contact met het dagelijks bestuur van de OR. Hierdoor blijft de RvC goed geïnformeerd over organisatorische en personele ontwikkelingen. Tijdens de jaarlijkse bijeenkomst met de OR heeft de RvC kennisgemaakt met de nieuwe OR-leden die in januari 2025 zijn gestart. Gespreksonderwerp waren de vier strategische focuspunten van de OR voor de periode 2025 - 2027. De RvC waardeert het overleg met de OR als constructief en waardevol.

Contacten met de aandeelhouders

De formele contacten tussen de RvC en de aandeelhouders vinden voornamelijk plaats tijdens de jaarlijkse AvA. De voltallige RvC was aanwezig bij de AvA van 16 april 2025 en de BAvA van 17 oktober 2025. Naast deze formele momenten voerde de RvB in 2025 regelmatig informeel overleg met de grootaandeelhouders, onder meer over de actualisatie van het dividendbeleid, netcongestie, ontwikkelingen rond warmte en de nieuwe reguleringsmethode vanaf 2027. De RvC is hierover steeds geïnformeerd.

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 periodiek geïnformeerd over het selectieproces van het nieuwe lid en beoogd voorzitter van de RvC, evenals over de aanpassing van de topstructuur. De RvC waardeert de open en constructieve samenwerking met de aandeelhouders.

Advies aan de aandeelhouders over de jaarrekening

De jaarrekening 2025, opgesteld door de RvB, is besproken en ondertekend door zowel de RvB als de RvC, in aanwezigheid van de externe accountant. De jaarrekening en de duurzaamheidsverklaring zijn gecontroleerd en beoordeeld door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en voorzien van respectievelijk een controleverklaring en een assurance-rapport.

De RvC legt de jaarrekening 2025 ter vaststelling voor aan de AvA in april 2026, samen met het dividendvoorstel. Daarnaast stelt de RvC voor om de leden van de RvB en de RvC décharge te verlenen voor het gevoerde bestuur respectievelijk het gehouden toezicht op het gevoerde bestuur in 2025.

Woord van waardering

Ook in 2025 stond Alliander voor grote uitdagingen. De RvC is trots op de behaalde resultaten en spreekt zijn waardering uit voor alle medewerkers, het management, het ExCo en de Ondernemingsraad voor hun inzet en betrokkenheid. De aandeelhouders dankt de RvC voor hun vertrouwen en steun.

Tot slot spreekt de RvC zijn dank uit aan Marlies Visser en Daan Schut voor hun grote inzet en jarenlange betrokkenheid bij Alliander.

Raad van Commissarissen, 6 maart 2026

Annemarie Jorritsma-Lebbink (voorzitter)

Frits Eulderink

Marinka Nooteboom

Thessa Menssen

Gerard Penning

Menno Snel (per 17 oktober 2025)

Personalia

Raad van Bestuur

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

Voorzitter en CEO

Maarten Otto is sinds 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

- Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Waterschapsbank (NWB bank)
- Voorzitter Ledenraad Netbeheer Nederland
- Lid van de Board of Directors van Eurelectric
- 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

- Bestuurslid Financiën & Audit en penningmeester Natuurmonumenten



Raad van Commissarissen

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

- Eerste benoeming: 1 juli 2016
- Einde lopende termijn: 2026
- Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Achtergrond

Mevrouw Jorritsma was vanaf 9 juni 2015 lid van de VVD-fractie in de Eerste Kamer. Van 24 november 2015 tot 13 juni 2023 was mevrouw Jorritsma 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. Mevrouw Jorritsma was burgemeester van Almere van 2003 tot 2015. Tevens was zij zeven jaar voorzitter van de VNG.



Relevante nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen Accell Group¹, lid Raad van Commissarissen Sandy HoldCo (Roompot)¹, lid Raad van Commissarissen Wilgenhaege Capital Markets, lid Raad van Advies Econowind, voorzitter bestuur Nederland Distributieland (NDL).

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

- Eerste benoeming: 26 september 2019
- Einde lopende termijn: 2027
- Commissie: lid Auditcommissie

Achtergrond

De heer Eulderink is adviseur van Koninklijke Vopak. Tot 24 april 2024 was hij Chief Operating Officer (COO) en lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Vopak. Eerder heeft hij diverse technische en managementposities bekleed bij Shell waaronder Vice President Unconventional Oil in Houston (Verenigde Staten).



Relevante nevenfuncties

Voorzitter Raad van Commissarissen Energie Beheer Nederland¹, lid Raad van Commissarissen Dura Vermeer Groep¹, lid van de adviesraad van het instituut voor astronomie van de universiteit Leiden, lid van de International Review Board Nederlandse Research School voor Astronomie.

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

- Eerste benoeming: 26 september 2019
- Einde lopende termijn: 2027
- Commissie: voorzitter 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 Evides Waterbedrijf, lid Raad van Commissarissen Ecorys, lid Raad van Toezicht Scheepvaartmuseum, lid Raad van Toezicht Kröller Müller Museum.



M. (Marinka) Nooteboom (1971, Nederlandse nationaliteit)

- Eerste benoeming: 19 april 2023
- Einde lopende termijn: 2027
- Commissie: lid Auditcommissie

Achtergrond

Mevrouw Nooteboom is CEO van Koninklijke Nooteboom Group. Nooteboom begon haar carrière in de financiële sector bij achtereenvolgens F. van Lanschot Bankiers en ING, alvorens zij in 2010 overstapte naar de Nooteboom Groep.

Relevante nevenfuncties

Lid Raad van Advies Ace Centre of expertise



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

- Eerste benoeming: 1 februari 2021
- Einde lopende termijn: 2025
- Commissie: voorzitter Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Achtergrond

De heer Penning was tot 1 december 2022 Chief Human Resources Officer (CHRO) en lid van het Executive Committee 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).



M. (Menno) Snel (1970, Nederlandse nationaliteit)

- Eerste benoeming: 17 oktober 2025
- Einde lopende termijn: 2030
- Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Achtergrond

De heer Snel is partner en adviseur bij communicatieadviesbureau FGS Global. De heer Snel was van 26 oktober 2017 tot 18 december 2019 staatssecretaris van Financiën in het kabinet-Rutte III. Daarvoor was hij voorzitter van de RvB van de Nederlandse Waterschapsbank, plaatsvervangend directeur-generaal fiscale zaken op het ministerie van Financiën, directeur bij pensioenuitvoerder APG en bewindvoerder bij het Internationaal Monetair Fonds in Washington. Na zijn staatssecretarisschap bekleedde de heer Snel diverse functies waaronder bestuurder van pensioenfondsen ABP, president-commissaris van scheepsbouwer Royal IHC en voorzitter van Element NL.



Relevante nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen Nationale Hypotheek Garantie (NHG), voorzitter Raad van Advies Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Nationaal Groenfonds

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

Remuneratierapport

Dit remuneratierapport geeft een uiteenzetting van het in 2025 gehanteerde beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Alliander.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

Algemeen

Het geldende beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur is in april respectievelijk juni 2023 vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Alliander. Het beloningsbeleid heeft als doel zodanige omstandigheden te creëren dat de vennootschap in staat wordt gesteld effectieve bestuurders aan te trekken, te motiveren en te behouden om haar opgave in het kader van de energietransitie te kunnen realiseren. Jaarlijks wordt het beloningsbeleid door de Raad van Commissarissen 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 de hoogte van het beloningsbeleid 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 complexe opgave van Alliander en de dynamische context waarin die moet worden volbracht.

De WNT is van toepassing op netbeheerder Liander. De leden van de Raad van Bestuur van Alliander zijn tevens verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van 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.

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 2025 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 vaste bruto jaarsalaris van de leden van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal 130% van de WNT. Het vast bruto jaarsalaris wordt jaarlijks aangepast aan het actuele WNT-bezoldigingsmaximum.

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 2025 is dat € 137.800). Dat houdt in dat er geen pensioen meer wordt opgebouwd voor het deel van het salaris dat hoger is dan € 137.800.

Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Naast de normaal voor de vennootschap geldende sociale lasten en premies maken 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 ongevalverzekering en een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. De onderneming verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan de leden van de Raad van Bestuur.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid: aanvaarding van een commissariaat of een andere betaalde functie, inclusief van adviserende of 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 geldend voor de bestuurders en van zes maanden geldend voor de vennootschap. In geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst van de leden van de Raad van Bestuur door de vennootschap en anders dan om dringende reden, is het beleid dat een lid van de Raad van Bestuur maximaal recht heeft op een beëindigingsvergoeding van eenmaal het vaste bruto jaarsalaris.

Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur 2025

Algemeen

Er is 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 maximaal 130% van de WNT-norm¹ 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.²

¹ De WNT-norm voor 2025 bedraagt € 246.000.

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 WTN-norm, de totale bezoldiging per individu op basis van de IFRS-grondslagen daarvan af kan wijken.

Samenstelling Raad van Bestuur

In 2025 is de samenstelling van de Raad van Bestuur gewijzigd. De heer D. Schut, CTO en lid van de Raad van Bestuur, heeft Alliander per 1 april 2025 verlaten. Verder is mevrouw M. Visser per 18 april 2025 als COO en lid van de Raad van Bestuur teruggetreden en heeft Alliander per 1 augustus 2025 verlaten. De Raad van Bestuur is teruggebracht van vier naar twee leden en bestaat met ingang van 18 april 2025 uit de heer M.J. Otto, CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur, en de heer W.Th. Bien, CFO en lid van de Raad van Bestuur.

Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

Het vaste salaris van de heer Otto bedroeg in het kalenderjaar 2025 € 288.000 inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Bien bedroeg € 289.000, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van mevrouw Visser bedroeg € 167.000, inclusief 8% vakantietoeslag en het vaste salaris van de heer Schut bedroeg € 70.000, 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 € 137.800. In het verslagjaar werd voor de heren Otto en Bien € 24.000 aan pensioenpremies afgedragen, voor mevrouw Visser € 14.000 en voor de heer Schut € 6.000.

Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2025 bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en premies, de werkgeversbijdrage in de premie van de zorgverzekering en tegemoetkomingen in het kader van de totale remuneratie per persoon voor de heer Otto € 19.000 voor de heer Bien € 18.000, voor mevrouw Visser € 11.000 en voor de heer Schut € 5.000.

Uitvoering opzeggings- en afvloeiingsbeleid

Ten aanzien van het vertrek van mevrouw Visser heeft de Raad van Commissarissen gehandeld in overeenstemming met het opzeggings- en afvloeiingsbeleid van het Beloningsbeleid Raad van Bestuur. Mevrouw Visser heeft als gevolg hiervan een beëindigingsvergoeding van éénmaal het vaste bruto jaarsalaris ontvangen.

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:

	2025	2024	2023	2022	2021
Verhouding	4,1	4,2	3,7	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 brutovergoeding 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 leden van de Raad van Commissarissen van Alliander kwalificeren op grond van de WNT als toezichthoudende topfunctionarissen van Liander. De beloning van de Raad van Commissarissen voor de toezichthoudende werkzaamheden voor Alliander is gelijkgesteld aan de maximumbeloning voor de toezichthoudende werkzaamheden voor Liander, hoewel hier niet wettelijk toe verplicht. De maximale beloning volgens de WNT van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt 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. De Raad van Commissarissen blijft zich oriënteren op mogelijkheden voor een passende beloning voor de toezichthoudende werkzaamheden in lijn met de groeiende omvang van investeringen, risico's en maatschappelijke relevantie van de onderneming, en de daarbij passende eisen aan kwaliteit én benodigde tijdsinvestering van de commissarissen in het uitoefenen van adequaat, goed en scherp toezicht. Voor een overzicht van de totale beloning van de Raad van Commissarissen over 2025 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

WNT

De WNT is niet van toepassing op Alliander, maar wel op de netbeheerder Liander. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van (gewezen) topfunctionarissen. In het jaarbericht van de netbeheerder, dat in het tweede kwartaal van 2026 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT-vereisten.

Verklaring van de Raad van Bestuur

Verklaring omtrent risicobeheersing

De Raad van Bestuur van Alliander is verantwoordelijk voor het ontwerp en de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, conform de principes van het COSO-framework en het Three Lines Model. Dit systeem is verankerd in onze governance en strategie en wordt periodiek geëvalueerd en verbeterd. Daarbij wordt gehandeld in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code, in het bijzonder bepaling 1.4.3, die voorschrijft dat het bestuur verklaart dat het interne risicobeheersings- en controlesysteem adequaat en effectief is.

Het systeem kent duidelijke rollen: de eerste lijn voert beheersmaatregelen uit, de tweede lijn (Risk & Compliance en andere disciplines in de tweede lijn) ziet toe op naleving en coördinatie. De derde lijn (Internal Audit) verricht onafhankelijke toetsing. De Auditcommissie en de Raad van Commissarissen houden toezicht op de werking van het systeem, terwijl de externe accountant aanvullende assurance biedt (zie nadere toelichting in het onderdeel [Corporate Governance](#)).

Het monitorings- en evaluatieproces bestaat uit diverse controleraamwerken, uitgevoerde business-selfassessments, interne in-controlverklaringen, kwartaal- en halfjaarrapportages over de belangrijkste risico's en opvolging van geconstateerde issues en externe assurance-audits. Het risicobeheersings- en controlesysteem is opgebouwd in meerdere assurance-lagen en daarmee breed opgezet om bij te dragen aan de realisatie van de strategie en doelen. Het systeem geeft inzicht in de effectiviteit van de risicobeheersing op de diverse risicotypen. Binnen het systeem is er verschil in de volwassenheid van de controleraamwerken. Waar voor de financiële verslaglegging een robuust raamwerk aanwezig is, is voor duurzaamheid het raamwerk nog in ontwikkeling. Alliander hanteert een impliciete risicobereidheid zoals beschreven in het hoofdstuk Risico's in dit jaarverslag.

In de [risicoparagraaf](#) van dit jaarverslag staat beschreven wat de toprisico's van Alliander zijn en welke beheersingsactiviteiten hierop zijn ingezet. Na controlewerkzaamheden in ons risicobeheersingssysteem zijn verbetermogelijkheden vastgesteld. De verbetermogelijkheden zien onder meer toe op non-compliances (ten aanzien van de implementatie van netcodes en aanbesteding) of issues uit audits op operationele processen. Deze verbetermogelijkheden zijn vanuit ons beheersingssysteem gesignaleerd en er zijn verbeteracties op uitgevoerd die bijdragen aan een meer aantoonbare en effectieve beheersing van de bedrijfsvoering en daarmee aan de realisatie van de strategie en doelen van de organisatie. Met de huidige ingerichte beheersingsmechanismen hebben wij voldoende comfort dat belangrijkste aandachtspunten zijn gesignaleerd en opgevolgd.

Hoewel het systeem solide is, kan geen absolute zekerheid worden geboden dat alle risico's tijdig worden onderkend. Onvoorziene omstandigheden en externe factoren kunnen altijd invloed hebben op de realisatie van doelstellingen.

Wij verklaren, in lijn met best practice bepaling artikel 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code, dat:

- dit jaarverslag en de hiervoor genoemde activiteiten in voldoende mate inzicht geven in de werking en eventuele tekortkomingen van het interne risicobeheersings- en controlesysteem;
- het systeem ten aanzien van financiële verslaggeving een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verantwoording geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- het systeem ten aanzien van duurzaamheidsverslaggeving een beperkte mate van zekerheid geeft dat de duurzaamheidsverantwoording geen onjuistheden van materieel belang bevat;

- het interne risicobeheersings- en controlesysteem beperkte mate van comfort biedt dat de voornaamste compliance en operationele risico's tijdig worden onderkend en adequaat worden beheerst. Het bestuur is niet gebleken dat ons systeem niet voldoende comfort biedt dat de voor Alliander relevante operationele en compliance-risico's effectief zijn beheerst in lijn met de risicobereidheid;
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern-basis; en
- in dit jaarverslag 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 2025 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2025 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 2026

Maarten Otto
Walter Bien



Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	210
Geconsolideerde balans	210
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	211
Overzicht totaalresultaat	211
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	212
Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen	213
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	214
Waarderingsgrondslagen	214
IFRS	214
Grondslagen voor de consolidatie	216
Noot 1 Bedrijfscombinaties	230
Noot 2 Gesegmenteerde informatie	230
Noot 3 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa	234
Noot 4 Immateriële vaste activa	237
Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures	238
Noot 6 Beleggingen in obligaties	238
Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)	239
Noot 8 Derivaten	239
Noot 9 Voorraden	239
Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen	239
Noot 11 Liquide middelen	240
Noot 12 Eigen vermogen	240
Noot 13 Rentedragende verplichtingen	241
Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten	243
Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen	243
Noot 16 Overige voorzieningen	246
Noot 17 Latente belastingen	246
Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten	247
Noot 19 Leases	248
Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	249
Noot 21 Netto-omzet	251
Noot 22 Overige baten	251
Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk	252
Noot 24 Personeelskosten	253
Noot 25 Overige bedrijfskosten	255
Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	256
Noot 27 Financiële baten	257
Noot 28 Financiële lasten	257
Noot 29 Belastingen	257
Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	258
Noot 31 Vergunningen	258
Noot 32 Verbonden partijen	258
Noot 33 Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	259
Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten	259

Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)	266
Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum	269
Enkelvoudige jaarrekening	270
Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)	270
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	271
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	272
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	272
Noot 37 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa	273
Noot 38 Immateriële vaste activa	275
Noot 39 Investerings in deelnemingen	276
Noot 40 Overige financiële activa	276
Noot 41 Overige vorderingen en vorderingen op groepsmaatschappijen	277
Noot 42 Liquide middelen	277
Noot 43 Eigen vermogen	277
Noot 44 Langlopende verplichtingen	278
Noot 45 Verplichtingen uit hoofde van leases	278
Noot 46 Vooruitontvangen opbrengsten	279
Noot 47 Voorzieningen	279
Noot 48 Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	280
Noot 49 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	280
Noot 50 Bedrijfsopbrengsten	281
Noot 51 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	281
Noot 52 Personeelskosten	281
Noot 53 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	282
Noot 54 Overige bedrijfskosten	282
Noot 55 Financiële baten	282
Noot 56 Financiële lasten	282
Noot 57 Belastingen	283
Noot 58 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	283
Voorstel winstbestemming 2025	284
Gebeurtenissen na balansdatum	284
Dochterondernemingen en overige deelnemingen	285

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2025	2024
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	<u>3</u>	12.547	11.195
Gebruiksrecht vaste activa	<u>3</u>	149	157
Immateriële vaste activa	<u>4</u>	382	317
Investerings in deelnemingen en joint ventures	<u>5</u>	11	12
Overige financiële activa	<u>7</u>	45	38
Totaal vaste activa		13.134	11.719
Viottende activa			
Vorraden	<u>9</u>	198	197
Handels- en overige vorderingen	<u>10</u>	524	536
Liquide middelen	<u>11</u>	307	496
Totaal viottende activa		1.029	1.229
Activa aangehouden voor verkoop	<u>33</u>	-	8
Totaal activa		14.163	12.956
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen	<u>12</u>		
Aandelenkapitaal		684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwlgdurende obligatieleningen		991	990
Hedge reserve		2	4
Overige reserves		3.566	2.713
Resultaat boekjaar		289	976
Totaal eigen vermogen		6.203	6.038
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	<u>13</u>	4.568	3.872
Verplichtingen uit hoofde van leases	<u>19</u>	105	115
Vooruitontvangen opbrengsten	<u>14</u>	2.092	2.050
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	<u>15</u>	22	19
Latente belastingverplichtingen	<u>17</u>	18	6
Overige voorzieningen	<u>16</u>	26	30
Totaal langlopende verplichtingen		6.831	6.092
Kortlopende verplichtingen			
Handelsschulden en overige te betalen posten	<u>18</u>	358	256
Belastingverplichtingen	<u>18</u>	122	108
Rentedragende verplichtingen	<u>13</u>	300	1
Verplichtingen uit hoofde van leases	<u>19</u>	27	25
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	<u>15</u>	65	51
Overlopende passiva	<u>8, 18</u>	257	375
Totaal kortlopende verplichtingen		1.129	816
Totaal verplichtingen		7.960	6.908
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	<u>33</u>	-	10
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		14.163	12.956

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten			
Netto-omzet	<u>21</u>	3.273	3.043
Overige baten	<u>22</u>	124	838
Totaal bedrijfsopbrengsten		3.397	3.881
Bedrijfskosten			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	<u>23</u>	-1.251	-1.286
Personeelskosten	<u>24</u>	-1.175	-997
Overige bedrijfskosten	<u>25</u>	-349	-304
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten		-2.775	-2.587
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	<u>26</u>	-596	-565
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		447	380
Totaal bedrijfskosten		-2.924	-2.772
Bedrijfsresultaat		473	1.109
Financiële baten	<u>27</u>	12	14
Financiële lasten	<u>28</u>	-111	-79
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	<u>5</u>	2	4
Resultaat voor belastingen		376	1.048
Belastingen	<u>29</u>	-86	-72
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		290	976
Aandeel van derden in resultaat		-1	-
Resultaat na belastingen		289	976

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

Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	2025	2024
Resultaat na belastingen	289	976
Overige elementen totaalresultaat		
Elementen die via het resultaat afgewikkeld worden		
Mutatie hedge reserve	-2	-1
Totaalresultaat na belastingen	287	975

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	<u>30</u>		
Resultaat na belastingen		289	976
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	<u>27, 28</u>	99	66
- belastingen	<u>29</u>	86	72
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures en minderheidsbelang derden	<u>5</u>	-1	-4
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	<u>14, 26</u>	506	476
- boekresultaat verkopen	<u>22</u>	-70	-757
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden		-2	-3
- handels- en overige vorderingen		-19	-31
- handelsschulden en overlopende passiva		66	129
Totaal veranderingen in werkkapitaal		45	95
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		-13	28
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		941	952
Betaalde rente		-81	-75
Ontvangen rente		1	-
Ontvangen dividend deelnemingen		4	3
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-33	-51
Kasstroom uit operationele activiteiten		832	829
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>30</u>		
Investerings in immateriële vaste activa	<u>4</u>	-44	-1
Investerings in materiële vaste activa	<u>3</u>	-2.071	-1.772
Bijdrage investeringen van derden	<u>14</u>	136	128
Verkoop deelnemingen	<u>22</u>	136	919
Verstekte leningen	<u>6</u>	-7	-1
Aflossing op verstekte leningen	<u>13</u>	-	1
Betaalde (aflossing) waarborgsommen	<u>7</u>	-	47
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.850	-679
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>30</u>		
Uitgifte groene obligatielening	<u>13</u>	992	741
Afgeloste EMTN	<u>13</u>	-	-400
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	<u>12</u>	495	496
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	<u>12</u>	-500	-
Aangetrokken (aflossing) ECP-financiering	<u>13</u>	-	-500
Afgeloste langlopende leningen	<u>13</u>	-	-9
Afgeloste leaseverplichtingen	<u>19</u>	-31	-45
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	<u>12</u>	-31	-8
Betaald dividend	<u>12</u>	-96	-173
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		829	102
Nettokasstroom		-189	252
Liquide middelen per 1 januari		496	244
Nettokasstroom		-189	252
Liquide middelen per 31 december		307	496

Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

€ miljoen	Noot	Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen						
		Aandelen- kapitaal	Agioreserve	Achtergestelde eeuwig- durende obligatie- leningen	Hedge- leningen	Overige reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Per 1 januari 2024		684	671	495	5	2.627	267	4.749
Nettoresultaat 2024		-	-	-	-	-	976	976
Resultaat interest rate swap		-	-	-	-1	-	-	-1
Totaalresultaat 2024		-	-	-	-1	-	976	975
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	495	-	-1	-	494
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen		-	-	-	-	-6	-	-6
Dividend 2023		-	-	-	-	-53	-120	-173
Bestemming resultaat 2023		-	-	-	-	147	-147	-
Overige mutaties		-	-	-	-	-1	-	-1
Totaal mutaties		-	-	495	-1	86	709	1.289
Per 31 december 2024		684	671	990	4	2.713	976	6.038
Nettoresultaat 2025		-	-	-	-	-	289	289
Resultaat interest rate swap		-	-	-	-2	-	-	-2
Totaalresultaat 2025		-	-	-	-2	-	289	287
Aflossing achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	-495	-	-5	-	-500
Uitgifte achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		-	-	496	-	-	-	496
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	12	-	-	-	-	-23	-	-23
Dividend 2024		-	-	-	-	-	-96	-96
Bestemming resultaat 2024		-	-	-	-	880	-880	-
Overige mutaties		-	-	-	-	1	-	1
Totaal mutaties		-	-	1	-2	853	-687	165
Per 31 december 2025		684	671	991	2	3.566	289	6.203

Dividend

Dividend inzake de winstbestemming met betrekking tot boekjaar 2024 (€ 96 miljoen) is in april 2025 uitgekeerd (€ 0,70 per aandeel).

Achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen

De achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen worden aangemerkt als eigen vermogen onder IFRS, aangezien Alliander geen contractuele verplichting heeft tot terugbetaling van de lening. Voorts zijn eventuele periodieke vergoedingen conditioneel en afhankelijk van uitkeringen aan aandeelhouders. Bij een besluit tot uitkering aan aandeelhouders zal Alliander de nog eventuele achterstallige eeuwigdurende contractuele couponrente betalen aan de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen ten laste van de overige reserves.

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 2025 is op 6 maart 2026 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 15 april 2026. De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering 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 netwerkgerelateerde 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. Met ingang van 1 januari 2026 is de Energiewet in werking getreden ter vervanging van de Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en Gaswet (G-wet). In de Energiewet is vastgelegd dat het aanleggen, beheren en onderhouden van het elektriciteits- en gasnet en het transport van elektriciteit en gas de exclusieve verantwoordelijkheid van de netbeheerder is. Qirion levert diensten op het gebied van aanleg en onderhoud van complexe energie-infrastructuren. Alliander AG verricht activiteiten op het gebied van netbeheer. Alliander Telecom N.V., TRenT B.V., TRenT Infra B.V. en de joint operation Utility Connect B.V. zijn actief op het vlak van datacommunicatie zowel binnen de groep als voor derden. Firan realiseert lokale energie-oplossingen en ook met andere dochterondernemingen, waaronder ENTRNCE, initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het gebied van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening.

Minderheidsbelangen van derden

Alliander kent een minderheidsbelang van derden in activiteiten van de groep. Dit betreft ultimo 2025 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 in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) per 31 december 2025, die door de Europese Unie (EU) zijn goedgekeurd en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS accountingstandaarden zoals goedgekeurd door de EU 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 waardeverminderverslies. 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 2025

In 2025 is de volgende IFRS-wijziging van toepassing:

- Aanpassingen op IAS 21: "Lack of exchangeability". Deze aanpassing geeft verduidelijking over situaties waarin valuta niet vrij verhandelbaar zijn en toelichting op een dergelijke situatie in de jaarrekening. Deze wijziging heeft geen effect op de jaarrekening van Alliander.

Deze jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met deze, door de EU bekrachtigde, wijziging.

Verwachte wijzigingen in waarderingsgrondslagen

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

Onderstaande standaarden zijn nieuw of gewijzigd en goedgekeurd door de EU met een ingangsdatum van 1 januari 2026:

- Aanpassingen op IFRS 9 en IFRS 7: "Contracts Referencing Nature-dependent Electricity".
- Aanpassingen op IFRS 9 en IFRS 7: "Classification and Measurement of Financial Instruments".
- Jaarlijkse aanpassingen: volume 11.

Daarnaast is er een aantal nieuwe/gewijzigde standaarden nog niet goedgekeurd door de EU met een verwachte ingangsdatum van 1 januari 2027:

- IFRS 19: "Subsidiaries without Public Accountability: Disclosures".
- IFRS 18: "Presentation and Disclosure in Financial Statements".
- Aanpassingen op IAS 21: "The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates: Translation to a Hyperinflationary Presentation Currency".

Van bovenstaande wijzigingen zal met name de implementatie van IFRS 18 - Presentation and Disclosure in Financial Statements – van toepassing zijn op Alliander. Deze standaard vervangt delen van IAS 1 en is retrospectief van toepassing voor boekjaren vanaf 1 januari 2027. Hierbij is een eerdere, vrijwillige, toepassing mogelijk is. Met deze nieuwe standaard wordt beoogd om de rapportage over de financiële prestaties van bedrijven te verbeteren en een betere vergelijkbaarheid tussen bedrijven mogelijk te maken. Het gaat hierbij om de presentatie en vergelijkbaarheid van de winst-en-verliesrekening, om voorschriften voor de samenvoeging en uitsplitsing van posten in de jaarrekening en een verplichte toelichting over management defined performance measures. Alliander zal in de eerste helft van 2026 de impact op de geconsolideerde financiële overzichten bepalen.

De overige toekomstige wijzigingen van accountingstandaarden en interpretaties zijn niet relevant voor Alliander en/of hebben geen materiële impact op Alliander en worden om die redenen niet nader toegelicht in de 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 waarderingsgrondslagen betreffende goodwill). Voor elke bedrijfscombinatie wordt bepaald of enig minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd wordt tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare nettoactiva 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 waardeverminderverslies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Alliander-groep te waarborgen.

Deelnemingen en joint arrangements

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

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

Een gezamenlijke bedrijfsactiviteit (joint operation) is een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben (waaronder Alliander), rechten hebben op de activa en aansprakelijk zijn voor de verplichtingen die verband houden met de overeenkomst. Deze partijen worden deelnemers in een gezamenlijke bedrijfsactiviteit genoemd. Alliander neemt bij een gezamenlijke bedrijfsactiviteit zijn activa en verplichtingen, opbrengsten en lasten in de gezamenlijke bedrijfsactiviteit op. In [Dochterondernemingen en overige deelnemingen](#) is een overzicht opgenomen van de dochterondernemingen en overige deelnemingen.

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

Ongerealiseerde winsten op transacties tussen de Alliander-groep en 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 waarderingsgrondslagen van deelnemingen en joint ventures worden indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Alliander-groep te realiseren.

Reikwijdte van de consolidatie

2025

In 2025 zijn de 100%-groepsmaatschappijen Firan Waterstof B.V., Firan Decentrale netten B.V. en Firan Warmteservice Bedrijf B.V. opgericht en daarmee onderdeel geworden van de consolidatiekring.

2024

Op 31 januari 2024 heeft Alliander de aandelen van haar dochteronderneming Kenter B.V. verkocht. Per deze datum is de zeggenschap over Kenter en haar dochterondernemingen overgedragen en maken deze entiteiten geen onderdeel meer uit van de consolidatiekring. In 2024 is de entiteit Warmtenetwerk Nijmegen Dukenburg B.V. opgericht als 100% groepsmaatschappij en daarmee onderdeel geworden van de consolidatiekring.

Segmentrapportage

Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Raad van Bestuur van Alliander 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 netto-investering 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.

De nieuwe groepsmaatschappijen, Firan Waterstof B.V., Firan Decentrale netten B.V. en Firan Warmteservice Bedrijf B.V. zijn toegevoegd als CGU. Dit geldt ook voor de joint ventures Nijmegen Warmte B.V. en Warmtebedrijf Haarlem B.V. In 2024 was Kenter B.V., inclusief onderliggende dochterondernemingen, na de verkoop per 31 januari geen CGU meer. Warmtenetwerk Nijmegen Dukenburg B.V. was na oprichting in 2024 toegevoegd als CGU.

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 tijds waarde 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.

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 geactiveerd voor zover ze direct toerekenbaar zijn aan de aankoop, productie of constructie van een kwalificerend actief. Dit is in lijn met IAS 23, welke vereist dat rente die voortkomt uit de financiering van dergelijke activa wordt gekapitaliseerd gedurende de periode waarin deze activa worden voorbereid op het beoogde gebruik of verkoop.

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 vanwege het verwacht afnemend gasnetgebruik sinds 2022 de degressieve afschrijvingsmethode gehanteerd volgens de Variable Declining Balance methode. Hierbij wordt, evenals in voorgaande jaren, een versnellingsfactor van 1,2 gehanteerd.

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 uitvoering 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.

Schattingwijzigingen

2025

In 2025 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de schattingsmethoden.

2024

Doordat de CDMA-technologie niet meer ondersteund wordt per eind 2034, wordt de levensduur van de slimme meters die gebruik maken van deze technologie gemaximeerd tot deze periode. Deze schattingswijziging wordt prospectief verwerkt en leidt tot en met 2034 tot een aanvullende afschrijvingslast van jaarlijks € 3 miljoen.

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.

Software en activa in uitvoering

Software wordt gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met de over deze waarde berekende cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Kosten worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat er sprake is van toekomstige economische voordelen vanuit het gebruik van het actief. De historische kostprijs omvat alle uitgaven die direct zijn toe te rekenen aan de aanschaf van software of ontwikkeling ervan ten behoeve van eigen gebruik. De kostprijs van software die intern is ontwikkeld, bevat de directe kosten van materialen, arbeid en andere directe kosten die aan de productie van de software zijn toe te wijzen, respectievelijk de kosten die benodigd zijn om de software in gebruik te kunnen nemen.

Software wordt afgeschreven op basis van de lineaire methode, rekening houdend met de verwachte restwaarde, over de verwachte gebruiksduur van de verschillende componenten waaruit het betrokken actief bestaat. De gebruiksduur van de software is 3 tot 5 jaar. Afschrijving vindt plaats vanaf het moment van ingebruikname van de software. Tot dat moment worden de uitgaven gerubriceerd als activa in uitvoering. Hierover vindt geen afschrijving plaats.

Overig

Immateriële vaste activa die zijn verworven bij een bedrijfscombinatie worden opgenomen tegen de kostprijs welke gelijk staat aan de reële waarde op de overnamedatum. Na eerste waardering vindt afschrijving plaats op basis van de lineaire methode, rekening houdend met de verwachte restwaarde. De gebruiksduur van de overige immateriële vaste activa is 20 jaar.

Financiële activa

Classificatie en opname

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

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

- Het 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 financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

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

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

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

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

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

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

Bijzondere waardevermindering

Een voorziening voor verliezen wordt opgenomen voor te verwachten kredietverliezen op een financieel actief dat wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kosten of tegen reële waarde met waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat. Berekening van de impairment is gebaseerd op het verwachte verlies. Het kredietrisico wordt op individuele basis bepaald waarbij de kans op wanbetaling door de tegenpartij mede op basis van toonaangevende leveranciers van creditratings en het daaruit resulterende gemiddelde verlies wordt meegenomen. De algemene benadering gaat uit van het 'expected credit loss model' (ECL), waarbij het 12-maands verwachte kredietverlies wordt vastgesteld. Bij een significante toename van het kredietrisico van een financieel actief wordt het verwachte kredietverlies voor de gehele looptijd opgenomen. Het bedrag van de te verwachten kredietverliezen (of terugboeking) dat vereist is om de vergoeding voor verliezen op de verslagdatum aan te passen wordt als een bijzonderewaardeverminderingwinst of -verlies in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Derivaten en de administratieve verwerking van afdekkingstransacties

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

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

Verwerking van mutaties in de reële waarde van derivaten

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.

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 toegewezen 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 gewogen gemiddelde kostprijs. De kostprijs wordt bepaald op basis van de aanwezige voorraad aan het begin van de periode en de tijdens de periode ingekochte goederen. De hieruit voortkomende herwaarderingen blijven onderdeel van de voorraden tot het moment van uitlevering van de voorraad. De netto realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van de geschatte verkoopprijs onder normale bedrijfsomstandigheden, verminderd met de geschatte verkoopkosten. Naast de verkoop aan derden partijen en het gebruik van voorraden ten behoeve van onderhoudswerkzaamheden, wordt de voorraad gebruikt voor interne projecten en zal daarmee gaan leiden tot activering als onderdeel van de materiële vaste activa.

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. De te verwachten kredietverliezen worden voor handels- en overige vorderingen met name op collectieve basis opgenomen op basis van een staffel die is gebaseerd op ervaringscijfers waarbij het risico tot wanbetaling vanaf de eerste opname wordt meegenomen.

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 gedisconteerd 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 leaseperiode wordt vastgesteld als de niet-opzegbare periode van een leaseovereenkomst, samen met:

- de perioden die onder een optie tot verlenging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat Alliander deze optie zal uitoefenen; en
- de perioden die onder een optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst vallen indien het redelijk zeker is dat Alliander deze optie niet zal uitoefenen.

Bij deze beoordeling worden alle relevante feiten en omstandigheden in aanmerking genomen die een economische drijfveer teweegbrengen om de optie tot verlenging van de leaseovereenkomst uit te oefenen, dan wel de optie tot beëindiging van de leaseovereenkomst niet uit te oefenen.

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.

De Wet minimumbelasting 2024 is van toepassing op Alliander N.V. Uit een analyse blijkt dat voor alle groepsmaatschappijen, welke Alliander N.V. in 2025 in Duitsland hield, op basis van de beschikbare financiële gegevens gebruik kan worden gemaakt van de tijdelijke veilige havenregels (regels ter verlichting van de nalegingsverplichtingen) in het verslagjaar 2025, waardoor de bijheffing nihil bedraagt. De Nederlandse groepsmaatschappijen kunnen geen gebruik maken van de tijdelijke veilige havenregels. Uit een analyse van de positie van de Nederlandse groepsmaatschappijen blijkt dat voor deze maatschappijen de bijheffing ook nihil zal bedragen.

Op basis van IAS 12 is sprake van een tijdelijke, verplichte vrijstelling van de verantwoording en toelichting van uitgestelde belastingen die voortvloeien uit de introductie van de mondiale minimumbelasting. Dit ter voorkoming van verschillende interpretaties van de toepassing van Pillar 2 en het effect op de uitgestelde belastingen in de jaarrekening. Hoelang deze vrijstelling zal duren is nog niet bekend. Alliander blijft de impact van de Pillar 2-wetgeving met betrekking tot de Wet minimumbelasting 2024 op haar toekomstige financiële prestaties beoordelen.

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.

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 pensioenfondsen of verzekeringsmaatschappijen. De verplichting voor de overige langetermijnpersoneelsbeloningen op de

balans bestaat uit de contante waarde van de toegekende rechten. Indien van toepassing worden schattingen gemaakt voor bijvoorbeeld toekomstige salarisstijgingen, personeelsverloop en soortgelijke factoren. Deze factoren komen tot uiting in de calculatie van de voorziening. Wijzigingen in de omvang van de verplichting als gevolg van een wijziging in actuariële veronderstellingen, respectievelijk wijzigingen in regelingen worden direct in het resultaat verwerkt. De aan het dienstjaar toe te rekenen kosten en de interestdotatie aan de voorziening worden in het resultaat verwerkt onder de personeelskosten.

Ontslagvergoedingen/reorganisatie

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

Overige voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd indien:

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

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

Handelsschulden en overige te betalen posten

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

Opbrengstverantwoording

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

Bij de beoordeling van contracten met klanten worden portfolio-benaderingen toegepast voor onder andere de aansluit-, transport- en meetdiensten van de netbeheeractiviteiten. Contracten met klanten voor deze diensten worden voor onbepaalde tijd aangegaan en bij aanvang van het contract betaalt de klant een investeringsbijdrage en vervolgens betaalt de klant periodiek vergoedingen voor dienstverlening. Deze dienstverlening betreft prestatieverplichtingen die over een periode (over-time) worden vervuld. De opbrengst wordt daarbij opgenomen in de periode waarin de klant de dienst afneemt. De transactieprijs wordt geïdentificeerd op basis van de door Alliander vastgestelde tarieven, welke voor de gereguleerde omzet gebaseerd zijn op de door de Autoriteit Consument & Markt (ACM) vastgestelde toegestane opbrengsten. 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 periodieke afrekening met kleinverbruikers van energie geschiedt op basis van vaste bedragen, afhankelijk van de capaciteit van de aansluiting en wordt in rekening gebracht en geïnd door de energieleveranciers. Periodiek worden de geïnde bedragen afgedragen aan Alliander. De ontvangen bijdrage wordt als nog te vervullen prestatieverplichting op de balans opgenomen en vervolgens geamortiseerd gedurende de gebruiksduur van het betrokken actief.

Netto-omzet

De netto-omzet bestaat uit:

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

Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit de volgende posten:

- Verhuuropbrengsten (de lease-component van verhuurde activa onder toepassing van operational lease);
- Amortisatie van gepassiveerde overheidssubsidies en investeringspremies; verwezen wordt naar de waarderingsgrondslagen inzake dit onderwerp;
- Resultaat uit het afgestoten 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 schulduitgifteprogramma, 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 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 nettoresultaat 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 2025 en 2024 hebben geen bedrijfscombinaties plaatsgevonden.

Noot 2 Gesegmenteerde informatie

Alliander onderscheidt over 2025 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 rapportage en het businessplan inclusief jaarplan.

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 96% 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, Firan, 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 energie gerelateerde producten en diensten. Andere economische kenmerken in de zin van cliënten en distributiekkanalen 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, Firan, 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	Netbeheerder Liander		Overig		Eliminaties		Totaal		Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten		Gerapporteerd	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten												
Externe opbrengsten	3.135	2.924	178	170	-	-	3.313	3.094	84	787	3.397	3.881
Interne opbrengsten	10	3	634	508	-644	-511	-	-	-	-	-	-
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.145	2.927	812	678	-644	-511	3.313	3.094	84	787	3.397	3.881
Bedrijfskosten												
Kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen	1.384	1.383	40	35	-173	-132	1.251	1.286	-	-	1.251	1.286
Operationele kosten	1.157	988	838	692	-471	-379	1.524	1.301	-	-	1.524	1.301
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	496	477	100	88	-	-	596	565	-	-	596	565
Geactiveerde productie	-296	-250	-151	-130	-	-	-447	-380	-	-	-447	-380
Totaal bedrijfskosten	2.741	2.598	827	685	-644	-511	2.924	2.772	-	-	2.924	2.772
Bedrijfsresultaat	404	329	-15	-7	-	-	389	322	84	787	473	1.109
Financiële baten	-	-	167	190	-155	-176	12	14	-	-	12	14
Financiële lasten	-156	-176	-110	-79	155	176	-111	-79	-	-	-111	-79
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	4	6	-2	-2	-	-	2	4	-	-	2	4
Belastingen	-62	-39	-10	-25	-	-	-72	-64	-14	-8	-86	-72
Resultaat na belastingen uit voortgezette activiteiten	190	120	30	77	-	-	220	197	70	779	290	976
Belang derden resultaat	-	-	-1	-	-	-	-1	-	-	-	-1	-
Resultaat na belasting	190	120	29	77	-	-	219	197	70	779	289	976
Gesegmenteerde activa en verplichtingen												
Totaal activa	12.805	11.446	6.025	4.534	-4.667	-3.024	14.163	12.956	-	-	14.163	12.956
Niet-geconsolideerde deelnemingen en joint ventures	7	8	4	4	-	-	11	12	-	-	11	12
Verplichtingen (lang- en kortlopend)	7.882	8.280	5.453	4.377	-5.375	-5.749	7.960	6.908	-	-	7.960	6.909
Overige gesegmenteerde gegevens												
Investerings in materiële vaste activa	1.936	1.668	135	104	-	-	2.071	1.772	-	-	2.071	1.771
Eigen medewerkers ultimo boekjaar (fte)	4.486	4.000	4.122	3.482	-	-	8.608	7.482	-	-	8.608	7.482

Het resultaat na belastingen in 2025 is evenals het resultaat na belastingen over 2024 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

In april 2025 is het hoogspanningsnet Randmeren verkocht aan TenneT TSO B.V. Dit heeft geleid tot een boekresultaat van € 30 miljoen wat is verantwoord onder de overige baten. In juni 2025 zijn, als onderdeel van de verkoop van Kenter in 2024, de vrije domein transformatoren overgedragen. Dit leidt tot een eenmalig boekresultaat van € 54 miljoen wat is verantwoord onder de overige baten.

De verkoop van dochteronderneming Kenter heeft in de vergelijkende cijfers van 2024 een positief effect gehad op het bedrijfsresultaat van € 757 miljoen. Daarnaast had Liander met de Staat der Nederlanden een vaststellingsovereenkomst gesloten over de verwijderingskosten van gasaansluitingen voor kleinverbruikers over de periode 2 maart 2021 tot en met 31 januari 2024. Door de vernietiging van het Codebesluit door het CBb op 20 juni 2023 konden netbeheerders deze kosten tijdelijk niet meer via de periodieke aansluittarieven verrekenen. Als compensatie had Liander een schikkingsbedrag van € 30 miljoen ontvangen.

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	2025	2024
Transport- en aansluitdienst elektriciteit	2.405	2.236
Transportdienst gas	343	387
Aansluitdienst gas	158	137
Meetdienst Kleinverbruik elektriciteit	106	38
Meetdienst Kleinverbruik gas	71	68
Overige activiteiten	190	177
Totaal	3.273	3.043

De netto-omzet over 2025 bedraagt € 3.273 miljoen (2024: € 3.043 miljoen). De overige baten zijn € 124 miljoen (2024: € 838 miljoen). Opgeteld bedragen de externe opbrengsten € 3.397 miljoen (2024: € 3.881 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	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Nederland	3.363	3.849	12.483	11.133	382	317	11	12
Buitenland	34	32	63	62	-	-	-	-
Totaal	3.397	3.881	12.546	11.195	382	317	11	12

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

Noot 3 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa

Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Netwerken	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2024					
Aanschafwaarde	256	14.153	1.946	864	17.219
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-66	-6.067	-1.114	-	-7.247
Boekwaarde per 1 januari 2024	190	8.086	832	864	9.972
Mutaties 2024					
Investeringsen	-	985	69	718	1.772
Desinvesteringsen	-2	-36	-16	6	-48
Afschrijvingen	-7	-337	-146	-	-490
Herrubriceringen en overige mutaties	14	200	91	-308	-3
Herrubricering naar activa aangehouden voor de verkoop	-	-	-8	-	-8
Totaal	5	812	-10	416	1.223
Stand per 31 december 2024					
Aanschafwaarde	267	15.251	2.052	1.280	18.850
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-72	-6.353	-1.230	-	-7.655
Boekwaarde per 31 december 2024	195	8.898	822	1.280	11.195
Mutaties 2025					
Investeringsen	-	1.226	55	790	2.071
Desinvesteringsen	-1	-28	-18	-	-47
Afschrijvingen	-8	-353	-136	-	-497
Herrubriceringen en overige mutaties	15	366	75	-506	-50
Boekwaarde verkochte activa	-	-58	-7	-61	-126
Totaal	6	1.153	-31	223	1.351
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	281	16.648	1.889	1.503	20.321
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-6.597	-1.098	-	-7.775
Boekwaarde per 31 december 2025	201	10.051	791	1.503	12.546

Investeringsen

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 2.071 miljoen (2024: € 1.772 miljoen).

Desinvesteringsen

De desinvesteringsen in 2025 en 2024 houden verband met buitengebruikstelling van bedrijfsgebouwen, netwerkactiva en overige vaste bedrijfsmiddelen.

Nieuwe consolidaties

In 2025 en 2024 zijn geen entiteiten in de consolidatie toegevoegd.

Bijzondere waardeverminderingen

In 2025 en 2024 hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

Herrubriceringen en overige mutaties

Hierin is een herrubricering naar de immateriële vaste activa opgenomen voor de software per 1 januari 2025 ter hoogte van € 47 miljoen.

Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop

De herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop in 2024 heeft betrekking op Warmtenetwerk Hengelo BV. 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 voor netwerken US cross border leasetransacties gebruikt. De in de leases ondergebrachte netwerken werden 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 bestond de optie de rechten van de Amerikaanse tegenpartij onder de headlease af te kopen en de transactie aldus te beëindigen. De baten uit de cross border leases zijn verantwoord in het jaar van afsluiten van de desbetreffende transactie. Op 2 januari 2025 is de laatste nog lopende cross border lease beëindigd. Als gevolg hiervan is geen enkel gas- of warmtenetwerk meer met een Amerikaanse lease belast. Alliander heeft aan de tot eind 2025 contractuele voorwaardelijke en onvoorwaardelijke rechten en verplichtingen voor de financiële afwikkeling van het contract voldaan. Als gevolg hiervan is ultimo 2025 geen enkel elektriciteits-, gas- of warmtenetwerk meer met een Amerikaanse lease belast (ultimo 2024: € 510 miljoen).

Met betrekking tot deze CBL-transacties bestonden er ultimo 2025 geen contractuele voorwaardelijke en onvoorwaardelijke rechten en verplichtingen meer (ultimo 2024: € 674 miljoen).

Aangezien geen beschikkingsmacht bestaat over de beleggingen en de daarbij behorende verplichtingen, zijn deze ultimo 2024 niet als activa en passiva van Alliander beschouwd en zijn de desbetreffende bedragen niet opgenomen in de geconsolideerde cijfers van Alliander.

Gebruiksrecht vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2024			
Aanschafwaarde	98	118	216
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-20	-66	-86
Boekwaarde per 1 januari 2024	78	52	130
Mutaties 2024			
Investeringsen	5	42	47
Desinvesteringsen	-	-4	-4
Afschrijvingen	-8	-17	-25
Lease-aanpassingen	2	7	9
Totaal	-1	28	27
Stand per 31 december 2024			
Aanschafwaarde	106	161	267
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-29	-81	-110
Boekwaarde per 31 december 2024	77	80	157
Mutaties 2025			
Investeringsen	5	33	38
Desinvesteringsen	-1	-	-1
Afschrijvingen	-9	-21	-30
Lease-aanpassingen	-15	-	-15
Totaal	-20	12	-8
Stand per 31 december 2025			
Aanschafwaarde	94	192	286
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-37	-100	-137
Boekwaarde per 31 december 2025	57	92	149

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 onder andere betrekking op de (gedeeltelijke) afkoop van een huurcontract, uitbreiding en indexeringen.

Noot 4 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Software	Activa in uitvoering	Overige immateriële activa	Totaal
Stand per 1 januari 2024					
Aanschafwaarde	495	-	-	19	514
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-191	-	-	-7	-198
Boekwaarde per 1 januari 2024	304	-	-	12	316
Mutaties 2024					
Investerings	-	-	-	1	1
Afschrijvingen	-	-	-	-1	-1
Herrubriceringen en overige mutaties	-	-	-	1	1
Totaal	-	-	-	1	1
Stand per 31 december 2024					
Aanschafwaarde	495	-	-	16	511
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-191	-	-	-3	-194
Boekwaarde per 31 december 2024	304	-	-	13	317
Mutaties 2025					
Investerings	-	-	41	-	41
Afschrijvingen	-	-21	-	-1	-22
Herrubriceringen en overige mutaties	-	76	-29	-1	46
Totaal	-	55	12	-2	65
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	495	302	12	16	825
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-191	-247	-	-5	-443
Boekwaarde per 31 december 2025	304	55	12	11	382

In de regel herrubricering en overige mutaties is een herrubricering van de materiële vaste activa opgenomen voor de software per 1 januari 2025 ter hoogte van € 47 miljoen.

Allocatie van goodwill naar segment

€ miljoen	2025	2024
Liander	286	286
Overig	18	18
Totaal	304	304

De post goodwill op de regel Liander heeft ultimo 2025 voor € 209 miljoen (2024: € 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 (2024: € 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 TReNT.

Aan het eind van 2025 zijn testen op bijzondere waardeverminderingen (impairment testen) uitgevoerd op de waarde van de netwerken van Liander en de telecomnetwerken van TReNT, inclusief de bijbehorende waarde van de goodwill. Bij deze testen is de bedrijfswaarde als uitgangspunt genomen. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de meest recente businessplannen.

In het boekjaar 2025 hanteerde Liander per jaar een verschillende disconteringsvoet voor belastingen variërend van 4,6% in 2026 tot 5,7% voor de terminal value (2024: 5,9%). 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, inclusief de effecten voor de nieuwe reguleringssystematiek vanaf 2027. De businessplannen beslaan een periode van vijf jaar en de terminal value wordt bepaald aan de hand van de verwachte kasstromen aan het eind van de businessplanperiode. Hierbij wordt een groeipercentage van nul gehanteerd. De terminal value voor gereguleerde activiteiten is gebaseerd op het behalen van het 'redelijk rendement' dat een netbeheerder mag realiseren op zijn gestandaardiseerde activawaarde. Daarnaast wordt in 2026 in voorkomende gevallen rekening gehouden met tijdelijke of structurele synergie-effecten of andere afwijkingen versus het redelijk rendement. Vanaf 2027 zal de individuele cost plus systematiek van toepassing zijn. 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 10,1% gehanteerd (2024: 8,8%). 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.

Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	-	2	12	10	12	12
Mutaties						
Investerings	-	-	1	2	1	2
Aandeel in resultaat	-	-	2	4	2	4
Dividend en overige mutaties	-	-2	-4	-4	-4	-6
Totaal	-	-2	-1	2	-1	-
Boekwaarde per 31 december	-	-	11	12	11	12

De investeringen in 2025 en 2024 hebben betrekking op agiostortingen.

Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaalresultaat	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Aandeel in						
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten	-	-	2	4	2	4
Winst of verlies uit beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	-
Totaalresultaat	-	-	2	4	2	4

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2025 van € 36 miljoen (2024: € 41 miljoen). Hiervan is per 31 december 2025 € 32 miljoen opgenomen (2024: € 26 miljoen). Daarnaast bestaat per eind 2025 in dit kader een vordering van € 5 miljoen uit hoofde van rekening-courant faciliteiten (2024: vordering van € 16 miljoen). De verstrekte bedragen staan vermeld in [noot 7](#).

Noot 6 Beleggingen in obligaties

Er zijn in 2025 en 2024 geen beleggingen in obligaties.

Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)

€ miljoen	Vorderingen, leningen en overig
Boekwaarde per 1 januari 2024	85
Effectief interestpercentage 2024	3%
Mutaties 2024	
Terugbetaalde leningen en interest	-2
Betaalde waarborgsommen	-47
Overige mutaties	1
Verstreckte leningen	1
Totaal	-47
Boekwaarde per 31 december 2024	38
Effectief interestpercentage 2025	3%
Mutaties 2025	
Terugbetaalde leningen en interest	-4
Betaalde waarborgsommen	-
Overige mutaties	1
Verstreckte leningen	10
Totaal	7
Boekwaarde per 31 december 2025	45
Langlopend deel overige financiële activa	45
Kortlopend deel overige financiële activa	-

De boekwaarde van de overige financiële activa bestond aan het eind van 2025 uit onder andere een vordering op de gemeente Amsterdam inzake de locatie Spaklerweg (€ 7 miljoen), een verstreckte lening door Alliander AG aan 450connect (€ 20 miljoen) en een langlopende vordering op EDSN (€ 12 miljoen).

Noot 8 Derivaten

Ultimo 2025 en 2024 zijn geen derivaten op de balans verantwoord.

Noot 9 Voorraden

€ miljoen	2025	2024
Grond- en hulpstoffen	180	175
Gereed product	18	22
Boekwaarde per 31 december	198	197

De impairment op de voorraden in 2025 is € 0,2 miljoen negatief. In 2024 was de impairment op de voorraden nihil.

Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

€ miljoen	2025	2024
Debiteuren, reguliere verkopen	85	87
Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren	-12	-12
Handelsvorderingen	73	75
Vennootschapsbelasting	31	60
Overige vorderingen	40	42
Overlopende activa	380	359
Boekwaarde per 31 december	524	536

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren, evenals ultimo 2024, € 12 miljoen. De last in de winst-en-verliesrekening over 2025 inzake de waardevermindering van debiteuren bedraagt € 4 miljoen (2024: € 5 miljoen). Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar het onderdeel kredietrisico van [noot 34](#).

In de overige vorderingen is begrepen een vordering van € 21 miljoen (2024: € 19 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. Deze heeft met name betrekking op Reddyn.

Noot 11 Liquide middelen

€ miljoen	2025	2024
Banktegoeden	18	38
Kasgeldleningen	289	458
Boekwaarde per 31 december	307	496

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van 1,7% tot 3,1% (2024: 2,9% tot 4,0%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2025 gelden in liquide middelen inbegrepen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft. Het betreft een geblokkeerde bankrekening van € 0,5 miljoen (2024: € 0,4 miljoen).

Noot 12 Eigen vermogen

Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2025 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2024: 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. Op 30 juni 2025 is deze lening afgelost waarbij de aflossingswaarde gelijk was aan de nominale waarde. Het verschil tussen de aflossingswaarde en de boekwaarde is, rekening houdend met vennootschapsbelasting, ten laste van de overige reserves verantwoord.

Op 27 juni 2024 heeft Alliander een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven voor een totaalbedrag van € 500 miljoen. Deze obligatielening heeft een uitgifteprijs van 99,18% en een couponrente van 4,50%. Op 2 oktober 2025 is een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven met een couponrente van 4,125%. De uitgifteprijs hiervan bedroeg 99,048%. Beide obligatieleningen zijn achtergesteld ten opzichte van alle overige schulden van Alliander met uitzondering van de achtergestelde aandeelhoudersleningen waarmee ze gelijkgesteld zijn. De looptijd van beide obligatieleningen is oneindig. Deze achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen worden aangemerkt als eigen vermogen. Alliander heeft geen contractuele verplichting tot terugbetaling van de leningen. 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 obligatieleningen ten laste van de overige reserves. De jaarlijkse couponrente van de in 2018 uitgegeven obligatielening bedroeg € 8 miljoen. Voor de in 2024 uitgegeven obligatielening bedraagt de jaarlijkse couponrente € 22,5 miljoen en voor de lening uit 2025 € 20,6 miljoen.

Hedgereserve

In overeenstemming met Alliander's risicomanagementbeleid heeft Alliander in 2019, 2022 en 2023 maatregelen genomen om de renterisico's, verbonden aan de voorgenomen EMTN-financiering van € 300 miljoen (2019) en € 500 miljoen (2022 en 2023), 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 van € 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 2025 bedraagt na aftrek van de latentie € 1 miljoen negatief (2024: € 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 boekwaarde ultimo 2025 bedraagt na aftrek van de latentie € 2 miljoen positief (2024: € 5 miljoen).

Ook in 2023 zijn een drietal 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 € 1 miljoen behaald welke is verantwoord als hedgereserve in het eigen vermogen. Vrijval hiervan in de winst- en verliesrekening vindt plaats gedurende de looptijd van de lening (tot 13 juni 2028). De boekwaarde ultimo 2025 bedraagt na aftrek van de latentie € 1 miljoen positief (2024: € 1 miljoen).

De totale hedgereserve bedraagt daarmee ultimo boekjaar 2025 € 2 miljoen positief (2024: € 4 miljoen)

Overig

In de overige reserves is een bedrag van € 0,6 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. € 4,0 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 2025 € 2,8 miljoen negatief. In 2017 heeft Alliander een 75% belang in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V. verworven. Ultimo 2025 bedraagt het eigen vermogen van deze vennootschap nihil. In 2021 is Warmtenetwerk Didam B.V. opgericht, waarin Alliander een 95% belang heeft verkregen. Ultimo 2025 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 totale omvang van deze minderheidsbelangen (€ 0,1 miljoen) heeft, evenals ultimo 2024, geen zichtbare verantwoording in de balans plaatsgevonden.

Noot 13 Rentedragende verplichtingen

De mutaties in nieuwe leningen, aflossingen en terugbetaalde waarborgsommen gedurende het jaar hebben geleid tot kasstromen. De boekwaarde van de lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen is als volgt:

€ miljoen	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	3.873	4.038
Mutaties		
Nieuwe leningen	1.433	2.391
Aflossingen	-438	-2.556
Totaal	995	-165
Boekwaarde per 31 december	4.868	3.873

Kort- en langlopende rentedragende verplichtingen

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Achtergestelde leningen	2,5%	2,5%	-	-	642	640
Onderhandse en groenleningen	1,4%	1,4%	-	1	300	300
Euro Medium Term Notes	2,3%	2,3%	300	-	3.626	2.932
Euro Commercial Paper	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december			300	1	4.568	3.872

In 2021 heeft Alliander een converteerbare achtergestelde aandeelhouderslening afgesloten voor een bedrag van nominaal € 600 miljoen. Onder bepaalde voorwaarden heeft Alliander het recht de lening om te zetten in aandelen tegen een nog vast te stellen conversieratio. Als gevolg van de ontwikkeling van de FFO/net debt ratio (< 16%) en de redelijke verwachting dat deze ratio in de komende periode verder zal dalen) wordt per balansdatum voldaan aan de voorwaarde voor conversie. Er is door Alliander nog geen besluit genomen voor de uitoefening van dit conversierecht. Doordat het aantal uit te geven aandelen nog bepaald gaat worden aan de hand van een nog vast te stellen conversieratio, blijft de converteerbare achtergestelde aandeelhouderslening aangemerkt worden als een langlopende verplichting.

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2025 € 301 miljoen (2024: € 1 miljoen), bestaan met name uit het kortlopende deel van een groene obligatie (€ 300 miljoen).

Op 6 mei 2025 heeft Alliander voor een totaal bedrag van € 1 miljard nominaal aan groene obligaties uitgegeven, € 500 miljoen met een looptijd van 8 jaar (uitgifteprijs van 99,113% en een couponrente van 3,00% en € 500 miljoen met een looptijd van 12 jaar (uitgifteprijs van 99,653% en een couponrente van 3,50%). De opbrengsten worden gebruikt om verdere investeringen in het elektriciteitsnet ten behoeve van de energietransitie mogelijk te maken. Voor het plaatsen van groene obligaties heeft Alliander in april 2025 haar [Green Finance Framework](#) vernieuwd.

Ultimo 2025 was voor een boekwaarde van € 3.926 miljoen (nominaal € 3.950 miljoen) onder het EMTN-programma uitgegeven. De onder het EMTN-programma uitgegeven obligaties zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Ultimo 2025 stond er geen bedrag uit aan kortlopend schuld papier onder het ECP-programma (2024: nihil).

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2025	2024
Minder dan 1 jaar	300	1
Tussen 1 en 2 jaar	499	300
Tussen 2 en 3 jaar	529	498
Tussen 3 en 4 jaar	9	528
Tussen 4 en 5 jaar	499	9
Meer dan 5 jaar	3.032	2.537
Boekwaarde per 31 december	4.868	3.873

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	2025			2024		
	Bijdragen	Subsidies	Totaal	Bijdragen	Subsidies	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	2.045	5	2.050	2.009	12	2.021
Ontvangen	137	1	138	128	-	128
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-90	-	-90	-90	-1	-91
Bijdragen verkochte activa	-6	-	-6	-	-	-
Herrubricering naar verplichtingen aangehouden voor de verkoop	-	-	-	-2	-6	-8
Boekwaarde per 31 december	2.086	6	2.092	2.045	5	2.050

Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop

De herrubricering naar verplichtingen aangehouden voor verkoop ultimo 2024 heeft betrekking op Warmtenetwerk Hengelo BV. Voor een toelichting op de Activa aangehouden voor verkoop wordt verwezen naar [noot 33](#).

Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Langtermijnpersoneelsbeloningen						
Vergoedingen na uitdiensttreding	-	-	1	1	1	1
Overige langtermijnpersoneelsbeloningen	9	8	20	17	29	25
Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening	1	-	1	1	2	1
Totaal	10	8	22	19	32	27
Korttermijnpersoneelsbeloningen						
Korttermijnpersoneelsbeloningen	55	43	-	-	55	43
Boekwaarde per 31 december	65	51	22	19	87	70

Pensioenen en overige personeelsbeloningen 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 2025 uit op 117%, de actuele dekkingsgraad op 122%, de pensioenpremie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen bedroeg in 2025 27,0% van het pensioengevend salaris. De premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen wordt 27,1% in 2026. De premie van het ABP arbeidsongeschiktheidspensioen (AOP) bedraagt in 2025 0,8%.

Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,4%. De in 2025 te betalen pensioenpremies voor de collectieve regelingen bedragen naar verwachting € 127 miljoen (waarvan naar verwachting € 89 miljoen voor rekening van Alliander zal zijn).

De belangrijkste pensioenregelingen betreffen in wezen toegezegd-pensioenregelingen. Alliander heeft geen toegang heeft tot de benodigde informatie en door de deelname aan de collectieve regelingen en doordat Alliander als gevolg van de regeling wordt blootgesteld aan actuariële risico's die verband houden met huidige en voormalige werknemers van andere entiteiten, worden deze regelingen behandeld als toegezegde-bijdrageregelingen. Dit betekent dat de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar verwerkt als pensioenlasten in de jaarrekening. Er worden geen vorderingen en verplichtingen ultimo boekjaar op de balans voor eventuele risico's opgenomen.

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 2025 € 1 miljoen (2024: € 1 miljoen) en is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers	-	-	1	1	1	1
Actuariële waarde per 31 december	-	-	1	1	1	1

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Jubileumuitkeringen	1	1	10	10	11	11
Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit	7	6	10	7	17	13
Uitkeringen bij werkloosheid	1	1	-	-	1	1
Overig	-	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	9	8	20	17	29	25

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 eigenrisicodragers 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 eigenrisicodragers 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.
- 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.

Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening

Onder de voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties worden de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen die worden betaald aan medewerkers van wie de arbeidsrelatie is of waarschijnlijk wordt beëindigd opgenomen. De uitkeringen en aanvullingen zijn gebaseerd op het Sociaal Plan van Alliander en individuele afspraken. Het Sociaal Plan wordt periodiek onderhandeld en vastgesteld. Gedurende 2025 is een bedrag van € 2 miljoen onttrokken aan de reorganisatievoorziening (2024: € 2 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2025 € 1 miljoen (2024: € 2 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/reorganisatievoorziening	Totaal
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 1 januari 2024	1	29	2	32
Mutaties 2024				
Vrijval	-1	-26	-1	-28
Dotatie	-	29	2	31
Uitgekeerde bedragen	-	-7	-1	-8
Totaal	-1	-4	-	-5
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2024	-	25	2	27
Mutaties 2025				
Vrijval	1	-24	-	-23
Dotatie	-	36	1	37
Uitgekeerde bedragen	-	-7	-2	-9
Totaal	1	5	-1	5
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2025	1	30	1	32

Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

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

	2025	2024
	Prognosetafel AG2025 / Startjaar = 2025	Prognosetafel AG2024 / Startjaar = 2024
Sterftetabellen	3,90% - 4,38%	3,88% - 4,77%
Disconteringsvoet	3,9%	4,1%
Verwachte salarisstijging	2,0%	2,0%
Verwachte stijging WAO-/WIA-uitkering		

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De post kortetermijnpersoneelsbeloningen betreft alle verplichtingen aan het personeel – met uitzondering van het kortlopende deel van de langetermijnpersoneelsbeloningen – 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 2025 € 55 miljoen (2024: € 43 miljoen). De toename van € 12 miljoen betreft met name de toegenomen reservering vakantiedagen en vakantietoelagen (€ 12 miljoen).

Noot 16 Overige voorzieningen

€ miljoen	Overige voorzieningen
Boekwaarde per 1 januari 2024	11
Mutaties 2024	
Dotaties	21
Onttrekkingen	-1
Vrijval	1
Herrubricering verplichtingen aangehouden voor verkoop	-2
Totaal	19
Boekwaarde per 31 december 2024	30
Mutaties 2025	
Dotaties	21
Onttrekkingen	-21
Vrijval	-4
Herrubricering verplichtingen aangehouden voor verkoop	-
Totaal	-4
Boekwaarde per 31 december 2025	26

De overige voorzieningen ultimo 2025 bedragen € 26 miljoen (2024 € 30 miljoen). Onder de overige voorzieningen is ultimo 2025 een voorziening voor het verwijderen van gasaansluitingen opgenomen voor een bedrag van € 16 miljoen (ultimo 2024: € 20 miljoen). Deze voorziening wordt gevormd voor de verwijdering van een gasaansluiting waarvoor de klant aan het einde van het boekjaar een verzoek heeft ingediend (zonder specifieke datum) en voor aansluitingen die meer dan een jaar niet gebruikt zijn en waarbij geen zicht bestaat op hernieuwd gebruik. Er is geen voorziening gevormd voor mogelijke toekomstige aanvragen tot verwijdering. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar [noot 20](#).

De herrubricering naar verplichtingen aangehouden voor verkoop in 2024 had betrekking op de voorziening voor een verlieslatend contract van Warmtenetwerk Hengelo.

Noot 17 Latente belastingen

De post latente belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt opgebouwd:

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

€ miljoen	2025	2024
Materiële vaste activa	-11	-
Gebruiksrecht activa	-37	-39
Leaseverplichting	32	34
Voorzieningen, Treasury en overige	-2	-1
Boekwaarde per 31 december	-18	-6

Deze post van -/- € 18 miljoen (latente belastingverplichting) 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 inzake materiële vaste activa van -/- € 11 miljoen (latente belastingverplichting) 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 fiscaal toegepaste regeling willekeurige afschrijving. Het overige gedeelte bestaat uit de verschillen in de commerciële en fiscale waardering van gebruiksrecht activa/leaseverplichtingen (-/- € 4 miljoen) en voorzieningen/beleggingen (-/- € 2 miljoen).

Ultimo 2025 bestaat er een totale niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 19 miljoen (ultimo 2024 € 19 miljoen). Deze bestaat uit:

- Fiscaal compensabele verliezen van onze activiteiten in Duitsland: € 16 miljoen, welke als gevolg van de verwachte resultaatontwikkelingen bij de Duitse entiteiten op middellange termijn niet zijn gewaardeerd;
- Een bedrag ad € 3 miljoen die betrekking heeft op een in 2018 verworven Nederlandse dochtermaatschappij.

Brutomutatie in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen

€ miljoen	Materiële vaste activa	Gebruiks- recht activa	Lease- verplichtingen	Voorzieningen, Treasury en overige	Compensabele verliezen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2024	41	-33	33	1	-	42
Mutaties 2024						
Mutatie tijdelijke verschillen huidig boekjaar	-8	-6	1	-3	-14	-30
Mutatie tijdelijke verschillen voorgaand boekjaar	-33	-	-	1	14	-18
Totaal	-41	-6	1	-2	-	-48
Boekwaarde per 31 december 2024	-	-39	34	-1	-	-6
Mutaties 2025						
Mutatie tijdelijke verschillen huidig boekjaar	-14	2	-2	-1	-	-15
Herrubricering activa aangehouden voor de verkoop	4	-	-	-	-	4
Totaal	-11	2	-2	-1	-	-12
Boekwaarde per 31 december 2025	-11	-37	32	-2	-	-18

De afname van € 17 miljoen in 2025 bestaat uit een realisatie van tijdelijke verschillen van € 21 miljoen, waaronder de fiscale afschrijving van immateriële vaste activa inzake IT-middelen in één jaar, verminderd met € 4 miljoen als gevolg van de verkoop van het hoogspanningsnet Randmeren aan TenneT.

Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

€ miljoen	2025	2024
Handelsschulden	281	206
Vooruitfacturaties op onderhanden werk	3	2
Overige schulden	74	48
Boekwaarde per 31 december	358	256

In de overige schulden is inbegrepen een schuld aan een minderheidsdeelneming van € 15 miljoen (2024: € 12 miljoen).

Overlopende passiva

De overlopende passiva bedragen ultimo 2025 € 257 miljoen (2024: € 375 miljoen) en bestaan onder andere uit anticipaties inzake inkoop netverliezen en transport (2025: € 68 miljoen, 2024: € 76 miljoen) en nog te ontvangen facturen voor onder meer uitbesteed werk (2025: € 189 miljoen, 2024: € 299 miljoen).

Belastingverplichtingen

Belastingverplichtingen van € 122 miljoen (2024: € 108 miljoen) bestaan met name uit te betalen loonbelastingen en btw.

Noot 19 Leases

Vorderingen uit hoofde van financiële leases

De vorderingen uit hoofde van financiële leases zijn als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2025				
Toekomstige invorderbare minimale leaseontvangsten	-	-	-	-
Onverdiende financieringsbatens	-	-	-	-
Contante waarde van toekomstige invorderbare minimale leaseontvangsten	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024				
Toekomstige invorderbare minimale leaseontvangsten	1	-	-	1
Onverdiende financieringsbatens	-	-	-	-
Contante waarde van toekomstige invorderbare minimale leaseontvangsten	1	-	-	1

De vordering uit hoofde van financiële leases betreft de verhuur van transformatoren.

Niet uit de balans blijken vorderingen uit hoofde van operationele leases

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

€ miljoen	2025	2024
Binnen 1 jaar	16	15
Tussen 1 en 2 jaar	1	2
Tussen 2 en 3 jaar	1	1
Tussen 3 en 4 jaar	1	1
Tussen 4 en 5 jaar	1	1
Meer dan 5 jaar	4	5
Totaal per 31 december	24	25

De operationele leases hebben ultimo 2025 met name betrekking op de verhuur van 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
Stand per 31 december 2025				
Toekomstige leasebetalingen van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	30	80	38	148
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-3	-7	-6	-16
Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	27	73	32	132
Stand per 31 december 2024				
Toekomstige leasebetalingen van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	26	70	50	146
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-1	-3	-2	-6
Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	25	67	48	140

Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van leases inzake gebouwen, ruimtes, telecommunicatieverbindingen en auto's. Naast bovenstaande leaseverplichtingen zijn er ultimo 2025 nog niet aangevangen leaseverplichtingen voor een niet verdisconteerd bedrag van € 12 miljoen waaraan Alliander zich heeft verbonden. Dit betreft auto's. Ultimo 2024 was dit bedrag € 8 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	2025	2024
Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa	2.319	2.093
Overige inkoopverplichtingen	1.026	1.026
Totaal per 31 december	3.345	3.119

In zowel 2025 als 2024 zijn tevens opgenomen de afgesloten contracten met afname of omzetgaranties. De overige inkoopverplichtingen bestaan onder andere uit inhuurverplichtingen personeel, inkoop van netverliezen en IT-faciliteiten waaronder SAP contracten.

Voorwaardelijke verplichtingen

Gerechtelijke procedures en juridische geschillen

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.

Afgegeven garanties

Aan het eind van 2025 had Alliander voor een bedrag van € 17 miljoen (2024: € 17 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven, waaronder parent company guarantees van € 3 miljoen (2024: € 3 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 3,9 miljoen (2024: € 54,8 miljoen) aan bankgaranties afgegeven.

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.

Verplichting inzake verwijdering van gasaansluitingen

Alliander dient een aansluiting te verwijderen op voorwaarde dat als een klant hierom verzoekt of als een aansluiting meer dan twaalf maanden niet gebruikt wordt en geen zicht bestaat op hernieuwd gebruik. Voor aangevraagde verwijderingen zonder specifieke datum is een voorziening gevormd (zie [noot 16](#)) en ontvangt Alliander twee jaar na verwijdering een vergoeding via de tarieven. Voor aanvragen met een specifieke datum komen de verwijderingskosten direct voor rekening van de klant.

Alliander heeft geen voorziening gevormd voor toekomstige verwijderingen waarvoor nog geen aanvraag is ingediend. Een belangrijke reden is dat geen betrouwbare inschatting gemaakt kan worden van dergelijke toekomstige verwijderingskosten.

Het ontbreken van een betrouwbare inschatting is direct gerelateerd aan de huidige onzekerheid omtrent de verwachte/gewenste energievoorziening in 2050. Met behulp van de input van onder andere energieleveranciers en netbeheerders heeft Netbeheer Nederland (NBNL) in mei 2025 een rapport gepubliceerd waarin een viertal scenario's zijn onderkend en nader toegelicht. Deze scenario's variëren van een situatie met veel elektrificatie in 2050 tot een situatie waarbij het huidige gasnetwerk grotendeels intact blijft als door toepassing van waterstofgas en andere duurzame gassen. De scenario's geven echter niet aan wanneer en waar maatregelen moeten plaatsvinden of wat de mogelijke impact op het hoofdniet is. Gezien de huidige ontwikkelingen, zoals maakbaarheid (capaciteit), gemeentelijke keuzes onder de warmtewet, stikstofproblematiek en het politieke klimaat, is op dit moment niet duidelijk welk scenario waarschijnlijk zal zijn. Tussen de vier scenario's bestaan bovendien significante verschillen in de verwachte verwijderingskosten voor gas, oplopend van honderden miljoenen tot enkele miljarden. Deze mate van onzekerheid is te groot om een betrouwbare schatting te maken.

De toekomstige verwijderingskosten van gas worden onder de huidige reguleringsmethode met een vertraging van twee jaar vergoed via de tarieven. Vanaf 2027 zal een nieuwe reguleringsmethodiek ('cost plus' in plaats van de huidige maatstafregulering) worden geïmplementeerd, waarbij dergelijke kosten al in hetzelfde jaar via de tarieven vergoed worden.

Overig

Alliander heeft afspraken gemaakt met leveranciers met betrekking tot afnameverplichting, bijvoorbeeld uitbesteding van werkpakketten naar aannemers. Indien door Alliander niet voldaan wordt aan deze verplichting, dient Alliander haar leveranciers hiervoor te compenseren. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen.

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.

Noot 21 Netto-omzet

€ miljoen	2025	2024
Transport- en aansluitdienst elektriciteit	2.405	2.236
Transport- en aansluitdienst gas	501	525
Meetdiensten	177	110
Overige omzet	190	172
Totaal	3.273	3.043

De netto-omzet over 2025 is ten opzichte van 2024 gestegen met € 230 miljoen naar € 3.273 miljoen. Dit komt met name door de stijging van de gereguleerde omzet elektriciteit met € 169 miljoen. De tarieven zijn gemiddeld met 9% gestegen waarbij eveneens sprake is van een stijging van het aantal kleinverbruikaansluitingen (€ 15 miljoen omzet) en hogere getransporteerde volumes voor grootverbruikers wat leidt tot € 18 miljoen hogere omzet.

De gereguleerde omzet gas is € 24 miljoen lager dan in 2024. Dit komt zowel door een daling van de gemiddelde tarieven (-4%) als door een daling van het aantal aansluitingen.

De hogere omzet uit meetdiensten kan vrijwel volledig verklaard worden door de hogere tarieven.

In de netto omzet over 2025 bedroeg de geraamde netwerkvergoeding voor grootverbruikers € 42 miljoen (2024: € 37 miljoen), zijnde 1,4% (2024: 1,4%) van de totale omzet netwerkvergoedingen. Voor kleinverbruik is geen sprake van (materiële) ramingen. De afloopverschillen op deze nog te factureren opbrengsten zijn over het algemeen gering. De geraamde omzet heeft betrekking op de maand december en is grotendeels gebaseerd op de in november gerealiseerde omzetten.

Noot 22 Overige baten

€ miljoen	2025	2024
Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten	108	822
Leasebaten uit operationele leases	16	16
Totaal	124	838

De overige baten zijn in het boekjaar 2025 uitgekomen op € 124 miljoen (2024: € 838 miljoen).

Op 24 april 2025 heeft Liander de verkoop van het hoogspanningsnet Randmeren (ondergebracht in Nadine II B.V.) aan TenneT TSO B.V. afgerond. Deze verkoop vloeit voort uit de wettelijke verplichting op basis van de Wet onafhankelijk netbeheer (WON) om 110 kV- en 150 kV-netten over te dragen aan de landelijke netbeheerder TenneT. Bij de inwerkingtreding van de WON in 2008 viel het Randmerennet nog onder een lopende cross border lease (CBL), waardoor destijds een uitzondering op de overdrachtsverplichting gold. Na beëindiging van deze leaseovereenkomst in januari 2025 was Liander alsnog gehouden het netwerk over te dragen.

De verkoop werd gerealiseerd via een aandelentransactie van Nadine II B.V., waarin het betreffende netwerk, de bijbehorende klantcontracten en een beperkt aantal overige activa en verplichtingen waren ondergebracht. Voor deze transactie heeft Liander een verkoopopbrengst van € 139 miljoen ontvangen. De boekwinst bedraagt € 30 miljoen en is verantwoord als overige bate.

Als onderdeel van de verkoop van Kenter B.V. in januari 2024 hebben Liander en Kenter afspraken gemaakt over de koop en verkoop van vrije domein transformatoren. Deze transformatoren konden ten tijde van de verkoop van Kenter nog niet worden overgedragen van Liander aan Kenter, aangezien Liander daartoe nog niet gerechtigd was op basis van een cross border leaseovereenkomst. Na beëindiging van deze cross border leaseovereenkomst per 2 januari 2025 beschikt Liander weer over het volledige economische en juridische eigendom van de transformatoren. Op 30 juni 2025 heeft Liander de transformatoren overgedragen aan Kenter. Hierbij is de definitieve koopsom vastgesteld op € 62 miljoen. In totaal is een bruto boekwinst gerealiseerd van € 54 miljoen, welke is verantwoord als overige bate en wat na verwerking van de vennootschapsbelasting resulteert in een netto boekresultaat van € 40 miljoen.

Op 31 januari 2024 heeft Alliander de aandelen van haar dochteronderneming en aanbieder van integrale energieoplossingen Kenter verkocht aan een consortium bestaande uit ABP en OMERS Infrastructure. Per deze datum heeft het consortium ook de volledige zeggenschap gekregen over Kenter en haar dochterondernemingen. In de jaren daarvoor was Kenter gegroeid van een traditioneel meetbedrijf met 95 medewerkers naar een aanbieder van integrale energieoplossingen met meer dan 400 medewerkers. Kenter was onderdeel van de cash pool van Alliander en had zelfstandig geen beschikking over liquiditeiten. Alliander heeft in 2024 in totaal € 919 miljoen ontvangen. De boekwinst op de verkoop van Kenter bedraagt € 757 miljoen en is in 2024 verantwoord als overige bate.

Liander had samen met de andere regionale netbeheerders in Netbeheer Nederland-verband een vaststellingsovereenkomst gesloten met de Staat der Nederlanden voor de verwijderingskosten van gasaansluitingen die door kleinverbruikers zijn aangevraagd in de periode 2 maart 2021 tot en met 31 januari 2024. Het Codebesluit dat op 2 maart 2021 in werking ging regelde dat deze kosten door regionale netbeheerders volledig zouden mogen worden verrekend in het periodieke aansluittarief van de afnemers die aangesloten bleven op het gasnet. Dit Codebesluit is op 20 juni 2023 door het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) vernietigd. Als gevolg hiervan mogen regionale netbeheerders de verwijderingskosten voor aanvragen in de periode 2 maart 2021 tot en met 31 januari 2024 niet verrekenen in de periodieke aansluittarieven. Vanwege de geleden schade als gevolg hiervan hebben de regionale netbeheerders een vaststellingsovereenkomst gesloten met de Staat der Nederlanden, waarin bepaald is dat de ACM een schikkingsbedrag betaalt aan de regionale netbeheerders. Liander heeft in 2024 een schikkingsbedrag van € 30 miljoen ontvangen welke verantwoord was als overige bate.

Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

€ miljoen	2025	2024
Netverliezen	198	243
Kosten transportcapaciteit en -beperkingen	837	836
Facturatie en inning	40	35
Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig	176	172
Totaal	1.251	1.286

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn € 36 miljoen gedaald ten opzichte van 2024 en bedragen € 1.251 miljoen. De oorzaak voor deze lagere kosten betreft met name de lagere energieprijzen die tot lagere kosten voor inkoop van netverlies leiden.

Noot 24 Personeelskosten

€ miljoen	2025	2024
Salarissen	666	550
Sociale lasten	88	71
Pensioenlasten:		
- Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	89	73
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	-1	1
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	12	4
Overige personeelskosten	42	34
Extern personeel	279	264
Totaal	1.175	997

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

Personeelskosten inzake pensioenen, reorganisaties en overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Premies collectieve regelingen	Ontslag-/ reorganisatie- kosten	Overige langetermijn- personeels- beloningen	Totaal
2025				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	89	-	-	89
Dotatie voorziening	-	1	36	37
Vrijval voorziening	-	-2	-24	-26
Totaal 2025	89	-1	12	100
2024				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	73	-	-	73
Dotatie voorziening	-	2	30	32
Vrijval voorziening	-	-1	-26	-27
Totaal 2024	73	1	4	78

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 € 279 miljoen (2024: € 264 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: 8.608.

Medewerkers in dienst (fte)

	2025	2024
Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten		
Gemiddeld voor het jaar	8.047	7.138
Per 31 december	8.608	7.482
- Waarvan aantal medewerkers buiten Nederland	87	83

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 2026 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 2025. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld. De beloning van de Raad van Bestuur bedroeg in 2025 € 0,94 miljoen (2024: € 1,23 miljoen). De beloning van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2025 € 0,14 miljoen (2024: € 0,13 miljoen).

Overzicht vaste bruto inkomen ten laste van het boekjaar

€ duizend	Vast salaris	
	2025	2024
M.J. Otto	288	272
W.Th. Bien	289	273
M.I. Visser ¹	167	265
F.D. Schut ²	70	259
Totaal	814	1.069

¹ Per 1 augustus 2025 uit dienst.

² Per 1 april 2025 uit dienst.

Het vaste bruto inkomen betreft de werkelijke uitbetaling per jaar, zonder reserveringen voor andere beloningsvormen.

Afwikkeling contractverplichting

Ten aanzien van het vertrek van mevrouw Visser heeft de Raad van Commissarissen gehandeld in overeenstemming met het opzeggings- en afvloeiingsbeleid van het Beloningsbeleid Raad van Bestuur. Mevrouw Visser heeft als gevolg hiervan een beëindigingsvergoeding van eenmaal het vaste bruto jaarsalaris ontvangen. Dit bedrag is verantwoord in 2025.

Overzicht pensioenpremies

€ duizend	2025	2024
M.J. Otto	24	24
W.Th. Bien	24	24
M.I. Visser ¹	14	24
F.D. Schut ²	6	24
Totaal	68	96

¹ Per 1 augustus 2025 uit dienst.

² Per 1 april 2025 uit dienst.

Sociale lasten en overige beloningselementen

€ duizend	2025	2024
M.J. Otto	19	18
W.Th. Bien	18	17
M.I. Visser ¹	11	18
F.D. Schut ²	5	17
Totaal	53	70

¹ Per 1 augustus 2025 uit dienst.

² Per 1 april 2025 uit dienst.

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	2025	2024
A. Jorritsma-Lebbink, voorzitter	36,9	35,0
T. Menssen	24,6	23,3
F. Eulderink	24,6	23,3
G.R. Penning	24,6	23,3
M. Nooteboom	24,6	23,3
M. Snel ¹	5,1	-
Totaal	140,4	128,2

¹ Met ingang van 17 oktober 2025 benoemd.

Noot 25 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2025	2024
Dotaties/vrijval voorzieningen	20	26
Huisvesting en transport	42	38
Huren, leasen en pachten	35	29
Stafdiensten en ICT	134	117
Belastingen	9	8
Overig	109	86
Totaal	349	304

De overige bedrijfskosten bedragen in 2025 € 349 miljoen en zijn daarmee € 45 miljoen hoger dan in 2024 (€ 304 miljoen). De stijging wordt onder meer veroorzaakt door de hogere kosten voor digitalisering, waaronder een (meerjarige) project ten behoeve van het toekomstbestendig maken van onze informatiesystemen.

De categorie overig bevat onder meer de accountants-, notaris en advieskosten ter hoogte van € 63 miljoen (2024: € 44 miljoen) ten behoeve van onder meer de inhuur van specifieke kennis voor digitaliseringsprojecten.

Onder de huren, leasen en pachten is in 2025 een bedrag voor leases van korte duur opgenomen van € 2 miljoen (2024: € 4 miljoen) en voor leases van lage waarde van € 0,1 miljoen (2024: € 0,2 miljoen). Het restant van de kosten betreft de servicekosten gerelateerd aan leasecontracten.

Accountantskosten

Het volgende honorarium voor de accountant is verantwoord in de winst-en-verliesrekening:

€ miljoen	2025	2024
Honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	0,6	0,5
Honoraria voor andere controleopdrachten	0,7	0,7
Totaal	1,3	1,2

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

Samenvatting van de geleverde diensten

Onze accountant, PwC Accountants N.V. heeft in de periode waarop onze statutaire jaarrekening betrekking heeft, naast de controle van de statutaire jaarrekening, de volgende diensten geleverd aan Alliander en haar dochtermaatschappijen:

€ miljoen	2025	2024
Overige controlediensten verplicht bij wet of regulatorische verplichtingen		
Statutaire controle van de jaarrekening	0,6	0,5
Controle van het jaarbericht van de netbeheerder, de WNT-verantwoording en jaarrekening aantal dochterondernemingen (2023)	0,1	0,1
Controle van de reguleringsdata van de netbeheerder	0,1	0,1
Totaal	0,8	0,7
Andere controleopdrachten		
Beoordelingsopdracht voor de duurzaamheidsinformatie	0,4	0,4
Beoordelingsopdracht bij het halfjaarbericht	0,1	0,1
Totaal	0,5	0,5
Totaal	1,3	1,2

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	Immateriële vaste activa	Overig	Totaal
2025						
Afschrijvingen	8	353	30	22	136	549
Desinvesteringen	1	28	-	-	18	47
Totaal 2025	9	381	30	22	154	596
2024						
Afschrijvingen	7	337	25	-	146	515
Desinvesteringen	2	36	-	-	12	50
Totaal 2024	9	373	25	-	158	565

Noot 27 Financiële baten

€ miljoen	2025	2024
Overige financiële baten	12	14
Totaal	12	14

De daling van de financiële baten in 2025 wordt met name veroorzaakt doordat er minder belegd is in liquiditeitsfondsen.

Noot 28 Financiële lasten

€ miljoen	2025	2024
Leningen van derden	-105	-76
Overige financiële lasten	-6	-3
Totaal	-111	-79

De stijging van de financiële lasten in 2025 wordt met name veroorzaakt door de rentelasten op de uitgifte van een tweetal langlopende obligatieleningen ten behoeve van de herfinanciering van afgeloste EMTN in 2025. In de financiële lasten is voor € 3 miljoen aan interestlasten opgenomen als gevolg van leaseverplichtingen (2024: € 2 miljoen).

Noot 29 Belastingen

€ miljoen	2025	2024
Belastinglast	-71	-23
Mutatie latente belastingen	-15	-49
Totaal	-86	-72

De belastinglast in het boekjaar 2025 bedraagt € 66 miljoen. De mutatie latente belastingen bedraagt € 21 miljoen.

De in de jaarrekening verantwoorde vennootschapsbelastinglast van de fiscale eenheid bedraagt € 57 miljoen. Dit bedrag bestaat uit de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat van 2025 (€ 66 miljoen), verminderd met de vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten die direct in het eigen vermogen zijn verwerkt (€ -9 miljoen).

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

Reconciliatie effectieve belastingdruk

%	2025	2024
Belastingtarief in Nederland	25,8	25,8
Effect van:		
Deelnemingsvrijstelling	-2,8	-18,7
Niet gewaardeerde verliezen	-	-
Overige permanente verschillen	0,1	-0,2
Effectieve belastingdruk	23,1	6,9

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 2025 bedraagt 23,1% (2024: 6,9%). Ten opzichte van de nominale belastingdruk van 25,8% wordt het verschil met name veroorzaakt door het effect van de deelnemingsvrijstelling (neerwaarts effect 2,8%) als gevolg van de verkoop Nadine II BV aan TenneT, waarin het hoogspanningsnet Randmeren is ondergebracht.

Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2025 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 832 miljoen (2024: € 829 miljoen). De stijging van € 3 miljoen ten opzichte van 2024 wordt onder meer veroorzaakt door een teruggave van de vennootschapsbelasting over oudere jaren. Daar tegenover staat een verslechtering van het werkkapitaal doordat in 2024 een vooruitbetaling is ontvangen met betrekking tot de verkoop van transformatoren aan Kenter, welke in 2025 gerealiseerd is.

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2025 bijna € 1,9 miljard ten opzichte van € 679 miljoen in 2024. De belangrijkste oorzaak hiervoor is de inkomende kasstroom die in 2024 is ontvangen naar aanleiding van de verkoop van Kenter (€ 919 miljoen). Daarnaast zorgt de stijging van de investeringen met € 342 miljoen voor een grotere uitstroom. In 2025 is sprake van een incidentele instroom vanuit de verkoop van ons Hoogspanningsnet aan TenneT TSO B.V. en de overdracht van de transformatoren aan Kenter van in totaal € 136 miljoen. Bovenstaande leidt tot een investeringskasstroom in 2025 die € 1,2 miljard lager is dan in 2024.

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2025 bedraagt € 829 miljoen (2024: € 102 miljoen). De inkomende kasstroom in 2025 bestaat uit de aangetrokken EMTN-lening van € 992 miljoen en een uitgegeven eeuwigdurende obligatielening van bijna € 500 miljoen. Daar tegenover staan de aflossing van de 2018 uitgegeven converteerbare obligatielening en de betaling van dividend (€ 96 miljoen) en couponrente op de converteerbare obligatieleningen (€ 31 miljoen).

In 2024 was sprake van de uitgifte van een groene obligatielening van € 750 miljoen en is, net als in 2025, een eeuwigdurende obligatielening (€ 500 miljoen) uitgegeven. Daartegenover staan aflossingen van de EMTN-leningen (€ 400 miljoen) en de kortlopende ECP's (€ 500 miljoen). Ook is in 2024 dividend uitgekeerd van € 173 miljoen en een couponrente op de eeuwigdurende obligatielening van € 8 miljoen.

Noot 31 Vergunningen

Liander N.V. is eigenaar van de 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 en vanaf 1 januari 2026 overeenkomstig de Energiewet.

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 2025 gehouden door 73 aandeelhouders, geen van allen verbonden partijen. Voor een volledig overzicht van onze aandeelhouders verwijzen wij naar [onze website](#).

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 derden, 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	2025	2024
Verkoop van goederen en diensten aan		
Deelnemingen	-	-
Joint ventures	202	170
Totaal	202	170
Inkoop van goederen en diensten van		
Deelnemingen	41	35
Joint ventures	354	308
Totaal	395	343

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 plaatsgevonden 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](#).

Met verbonden partijen zijn de volgende transacties gedaan uit hoofde van inkoop en verkoop van goederen en diensten: verkoop van goederen en diensten aan deelnemingen € 0 miljoen (2024: € 0 miljoen) en aan joint ventures € 202 miljoen (2024: € 170 miljoen); inkoop van goederen en diensten van deelnemingen € 41 miljoen (2024: € 35 miljoen) en van joint ventures € 354 miljoen (2024: € 308 miljoen). Per eind 2025 heeft Alliander een vordering van € 32 miljoen (2024: € 26 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen, een vordering van € 9 miljoen (2024: verplichting van € 9 miljoen) uit hoofde van rekening-courantfaciliteiten met verbonden partijen en een langlopende rentedragende verplichting van € 270 miljoen (2024: € 270 miljoen) in verband met de uitgifte van de converteerbare aandeelhouderslening in 2021.

Noot 33 Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

2025

Er zijn ultimo 2025 geen posten activa aangehouden voor verkoop alsmede de verplichtingen aangehouden voor verkoop.

2024

De posten activa aangehouden voor verkoop alsmede de verplichtingen aangehouden voor verkoop ultimo 2024 hebben volledig betrekking op de activa en verplichtingen van een warmtenet in Hengelo. Op 14 juli 2025 zijn de activa en passiva overgedragen aan Ennatuurlijk B.V. Hierbij is geen boekresultaat gerealiseerd.

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 commodityprijsrisico en aan 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. Voor een nadere toelichting over het beleid rondom kapitaalbeheer wordt verwezen naar het hoofdstuk [Een kredietwaardige onderneming met een solide rendement](#).

Marktrisico

Alliander is onderhevig aan de volgende potentiële marktrisico's:

- Commodity prijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen; dit betreft met name de inkoop van netverliezen.
- Valutarisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van fluctuaties in valutakoersen.
- Interestrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes.

Alliander dekt marktrisico's af door middel van de aan- en verkoop van derivaten. Alliander tracht de volatiliteit in de winst-en verliesrekening zoveel mogelijk te beperken door het toepassen van hedge-accounting. Alle transacties worden uitgevoerd binnen de richtlijnen zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Commodity prijsrisico

Voor wat betreft de inkoop van netverliezen is Alliander gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, waaronder maar niet uitsluitend: elektriciteit, 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 2025 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:

	2025	2024
USD	1,174	1,035

Interestrisico

Algemeen

Alliander heeft ultimo 2025 en 2024 geen renteswaps uitstaan.

Vervaldatum of eerdere contractuele renteherzieningsdatum

	Effectief rente- percentage	Variabel/ vastrentend	Boekwaarden			
€ miljoen			Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Per 31 december 2025						
Activa						
Leningen en vorderingen	0,0%		12	8	25	45
Liquide middelen	1,7% - 3,10%	Variabel	307	-	-	307
Totaal activa			319	8	25	352
Opgenomen leningen						
Achtergestelde leningen	2,5%	Vast	-	-41	-600	-641
Onderhandse en groenleningen	1,4%	Vast	-	-300	-	-300
Euro Medium Term Notes	2,3%	Vast	-300	-1.496	-2.431	-4.227
		Variabel/ vastrentend				
Euro Commercial Paper	0,0%		-	-	-	-
Overig		Variabel	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	0,0% - 5,1%	Vast	-27	-73	-32	-132
Totaal verplichtingen			-327	-1.910	-3.063	-5.300
Per 31 december 2024						
Activa						
Leningen en vorderingen	0,0%		11	7	20	38
Liquide middelen	2,9% - 4,0%	Variabel	496	-	-	496
Totaal activa			507	7	20	534
Opgenomen leningen						
Achtergestelde leningen	2,5%	Vast	-	-41	-599	-640
Onderhandse en groenleningen	1,4%	Vast	-1	-	-300	-301
Euro Medium Term Notes	2,3%	Vast	-	-1.294	-1.638	-2.932
		Variabel/ vastrentend				
Euro Commercial Paper	0,0%		-	-	-	-
Overig		Variabel	-	-	-	-
Leaseverplichtingen	0,0% - 4,7%	Vast	-25	-67	-48	-140
Totaal verplichtingen			-26	-1.402	-2.585	-4.013

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 2025 en 2024 geen, maar in voorgaande jaren wel 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.

Liquiditeitsoverschotten worden tegen marktconforme voorwaarden uitgezet in de geld- en kapitaalmarkt bij instellingen die voldoen aan een door de Raad van Bestuur vastgestelde lijst van criteria en daarmee vastliggende toegestane tegenpartijen tot maximaal de voor die partij geldende limiet. Daarnaast zijn normen vastgesteld voor het kredietwaardigheidsniveau van de beleggingen op basis van door kredietbeoordelingsbureaus vastgestelde credit ratings. De portefeuille van beleggingen waarover Alliander kredietrisico loopt bestaat met name uit liquiditeitsfondsen. 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 91% (2024: 92%) 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 nihil na contractuele beëindiging van alle CBL transacties (2024: \$ 674 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 (brutobedragen):

Ouderdomsanalyse debiteuren

€ miljoen	2025	2024
Niet vervallen	57	40
0 - 30 dagen	5	26
31 - 90 dagen	7	7
91 - 360 dagen	9	7
> 360 dagen	7	7
Boekwaarde per 31 december	85	87

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 2025 en 2024 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	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	12	11
Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren)	-4	-4
Vrijval van/dotatie aan voorziening via het resultaat	4	5
Boekwaarde per 31 december	12	12

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 en investeringen. 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 2025 heeft Alliander een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 900 miljoen (tot 14 december 2028). Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Ook heeft Alliander in 2025 de bestaande bilaterale kredietlijnen verhoogd naar € 1,5 miljard (2024: € 1 miljard). Deze kredietfaciliteiten dienen ter dekking van de liquiditeitsvereisten.

Naast de kredietfaciliteit, waarop ultimo 2025 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1,5 miljard waaronder per ultimo boekjaar geen bedrag uitstaat (2024: nihil) en een EMTN-programma van € 5 miljard, waaronder per 31 december 2025 een bedrag van € 3,95 miljard uitstaat (2024: € 2,95 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).

Liquiditeitsrisico 2025 en 2024

	Boekwaarde	Contractuele kasstromen			
€ miljoen		Minder dan 1 jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Per 31 december 2025					
Opgenomen leningen					
Hoofdsommen	-5.168	-300	-1.541	-3.050	-4.891
Interest	-	-113	-364	-917	-1.394
Leaseverplichtingen	-132	-30	-80	-38	-148
Crediteuren	-358	-358	-	-	-358
Overige schulden	-444	-444	-	-	-444
Niet uit de balans blijkende verplichtingen					
Verplichtingen uit hoofde van leases	-	-3	-9	-	-12
Totaal	-6.102	-1.248	-1.994	-4.005	-7.247
Per 31 december 2024					
Opgenomen leningen					
Hoofdsommen	-3.873	-	-1.341	-2.550	-3.891
Interest	-	-20	-269	-795	-1.084
Leaseverplichtingen	-140	-26	-70	-50	-146
Crediteuren	-256	-256	-	-	-256
Overige schulden	-534	-534	-	-	-534
Niet uit de balans blijkende verplichtingen					
Verplichtingen uit hoofde van leases	-	-2	-6	-	-8
Totaal	-4.803	-838	-1.686	-3.395	-5.919

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 zoveel 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 2025 en 2024 geen derivaten uitstaan.

Reële waarde van overige financiële instrumenten

Ultimo 2025 en 2024 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 2025		31 december 2024	
		Reële waarde		Reële waarde	
Vaste activa					
Beleggingen in obligaties en overige financiële activa	6,7	21	2	18	2
Financiële verplichtingen					
Langlopend					
Opgenomen leningen					
Euro Medium Term Notes	13	-3.785	1	-2.822	1
Overige opgenomen leningen	13	-496	2	-503	2
Totaal langlopende financiële verplichtingen		-4.281		-3.325	
Kortlopend					
Opgenomen leningen					
Euro Medium Term Notes	13	-	1	-	1
Euro Commercial Paper	13	-	2	-	2
Overige opgenomen leningen		-19	2	-20	2
Totaal kortlopende financiële verplichtingen		-19		-20	
Totaal financiële verplichtingen		-4.300		-3.345	

Bepaling reële waarde

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 overige financiële activa;
- Liquide middelen;
- Handelsschulden en overige te betalen posten;

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 zijn de in 2025 en 2024 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt. Dit in tegenstelling tot IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen als 100% eigen vermogen worden aangemerkt. De in 2024 uitgegeven lening dient ter vervanging van de in 2018 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening die in 2025 is afgelost. 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	2025	2024
Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden		
Waardewijzigingen van valutaderivaten	-	-
Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd		
Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	-105	-76
Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's	10	14
Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet	-4	-4
Netto financiële baten en lasten	-99	-66
Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren	-4	-5
Overige bedrijfskosten	-4	-5

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 ook een aantal nieuwe activiteiten. Vanwege het start-up karakter van die activiteiten zijn er 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, uitredingskansen 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.

Voornoemde 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.

Voor de specifieke discussie omtrent het al dan niet opnemen van een voorziening voor verwijderingskosten van gasactiva, wordt verwezen naar [noot 20](#).

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. Dit betekent dat het uiteindelijke reconciliatieresultaat van de leveringsmaand december 2025 pas in september 2027 bekend is. Het reconciliatieresultaat bestaat uit een prijs- en hoeveelheidscomponent, waarbij voor de eerste geldt dat deze wordt vastgesteld door de landelijke netbeheerder op basis van gewogen day-ahead prijzen op maandbasis (ruwweg de gemiddelde spot-prijs van desbetreffende maand). De hoeveelheidscomponent volgt uit de reconciliatieruns en is het verschil tussen de initiële profielallocaties en de werkelijke metingen.

Het reconciliatieresultaat is in de jaarrekening opgenomen en is gebaseerd op de uitkomst van de reconciliatieruns waarin de meetgegevens zijn verwerkt die op dat moment bekend zijn en van 3 voorlopige reconciliatieruns waarvan de dispuuttermijn nog niet is verstreken. Dit betreft een voorlopig resultaat en kan afwijken van het definitieve resultaat dat pas na 21 maanden bekend is.

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. In dat kader zijn in 2025 de geactiveerde softwarekosten fiscaal ineens ten laste van het resultaat verantwoord.

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 zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

€ miljoen	Noot	2025	2024
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	<u>37</u>	254	268
Gebruiksrecht vaste activa	<u>37</u>	114	122
Immateriële vaste activa	<u>38</u>	117	68
Investerings in deelnemingen	<u>39</u>	5.081	4.149
Overige financiële activa	<u>40</u>	4.703	4.707
Totaal vaste activa		10.269	9.314
Viottende activa			
Overige vorderingen	<u>41</u>	71	114
Kortlopende financiële activa	<u>41</u>	-	-
Vorderingen op groepsondernemingen	<u>41</u>	896	383
Liquide middelen	<u>42</u>	303	493
Totaal viottende activa		1.270	990
Activa aangehouden voor verkoop		-	-
Totaal activa		11.539	10.304
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen	<u>43</u>		
Aandelenkapitaal		684	684
Agioreserve		671	671
Wettelijke reserve ¹		37	-
Achtereestelde eeuwigdurende obligatieleningen ¹		991	990
Hedge reserve ¹		2	4
Overige reserves		3.529	2.713
Resultaat boekjaar		289	976
Totaal eigen vermogen		6.203	6.038
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	<u>44</u>	4.567	3.873
Verplichtingen uit hoofde van leases	<u>45</u>	93	103
Vooruitontvangen opbrengsten	<u>46</u>	1	2
Voorzieningen	<u>47</u>	26	18
Totaal langlopende verplichtingen		4.687	3.996
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	<u>48</u>	624	247
Verplichtingen uit hoofde van leases	<u>45</u>	25	22
Totaal kortlopende verplichtingen		649	269
Totaal verplichtingen		5.336	4.265
Verplichtingen aangehouden voor verkoop		-	-
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		11.539	10.303

¹ De wettelijke reserve, achtergestelde eeuwigdurende obligatieleningen en de hedgereserve zijn niet voor dividenduitkering beschikbaar.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten			
Netto-omzet		-	3
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		68	63
Overige bedrijfsopbrengsten		577	469
Totaal bedrijfsopbrengsten	50	645	535
Bedrijfskosten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	51	-164	-150
Lonen en salarissen	52	-234	-177
Sociale lasten	52	-24	-19
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	53	-63	-55
Overige bedrijfskosten	54	-165	-143
Totaal bedrijfskosten		-650	-544
Bedrijfsresultaat		-5	-9
Financiële baten	55	171	195
Financiële lasten	56	-118	-85
Resultaat voor belastingen		48	101
Belastingen	57	-13	-25
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	58	254	900
Resultaat na belastingen		289	976

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 nettovermogenswaarde. Hierbij wordt het economisch belang aanvankelijk gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de boekwaarde na eerste opname wordt verhoogd of verlaagd met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht.

De functionele valuta van Alliander N.V. is de Euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's. Voor de grondslagen verwijzen wij naar de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening.

Noot 37 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa

Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2024				
Aanschafwaarde	244	316	15	575
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-61	-266	-	-327
Boekwaarde per 1 januari 2024	183	50	15	248
Mutaties 2024				
Investeringsen	-	8	45	53
Desinvesteringsen	-2	-1	-	-3
Afschrijvingen	-7	-23	-	-30
Herrubriceringen en overige mutaties	12	24	-36	-
Totaal	3	8	9	20
Stand per 31 december 2024				
Aanschafwaarde	254	331	24	609
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68	-273	-	-341
Boekwaarde per 31 december 2024	186	58	24	268
Mutaties 2025				
Investeringsen	11	5	15	31
Desinvesteringsen	-1	-	-	-1
Afschrijvingen	-7	-15	-	-22
Herrubriceringen en overige mutaties	4	-12	-14	-22
Totaal	7	-22	1	-14
Stand per 31 december 2025				
Aanschafwaarde	269	113	25	407
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-76	-77	-	-153
Boekwaarde per 31 december 2025	193	36	25	254

Investeringsen

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 32 miljoen (2024: € 53 miljoen). Deze hebben betrekking op de investeringen in hard- en software en in huisvesting.

Herrubricering

Per 1 januari 2025 heeft een herrubricering ter hoogte van € 25 miljoen plaatsgevonden van de materiële vaste activa naar de immateriële vaste activa voor de ontwikkelde software. Deze herrubricering is gemaakt vanwege de aard van de software en groeiende omvang hiervan.

Gebruiksrecht vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2024			
Aanschafwaarde	92	90	182
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-17	-54	-71
Boekwaarde per 1 januari 2024	75	36	111
Mutaties 2024			
Investerings	5	28	33
Desinvesteringen	-	-3	-3
Afschrijvingen	-8	-14	-22
Lease-aanpassingen	3	-	3
Totaal	-	11	11
Stand per 31 december 2024			
Aanschafwaarde	101	114	215
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-26	-67	-93
Boekwaarde per 31 december 2024	75	47	122
Mutaties 2025			
Investerings	5	30	35
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-8	-18	-26
Lease-aanpassingen	-17	-	-17
Totaal	-20	12	-8
Stand per 31 december 2025			
Aanschafwaarde	89	142	231
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-34	-83	-117
Boekwaarde per 31 december 2025	55	59	114

Deze activa hebben betrekking op bedrijfspanden en leaseauto's. De lease-aanpassingen hebben onder andere betrekking op de (gedeeltelijke) afkoop van een huurcontract, uitbreiding en indexeringen.

Noot 38 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Software	Activa in aanbouw	Overige immateriële activa	Totaal
Stand per 1 januari 2024					
Aanschafwaarde	68	-	-	-	68
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 1 januari 2024	68	-	-	-	68
Mutaties 2024					
Afschrijvingen	-	-	-	-	-
Totaal	-	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024					
Aanschafwaarde	68	-	-	-	68
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december 2024	68	-	-	-	68
Mutaties 2025					
Investerings	-	-	39	-	39
Afschrijvingen	-	-15	-	-	-15
Herrubriceringen en overige mutaties	-	53	-28	-	25
Totaal	-	38	11	-	49
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	68	261	11	-	340
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-223	-	-	-223
Boekwaarde per 31 december 2025	68	38	11	-	117

Goodwill

De post immateriële vaste activa bestaat ultimo 2025, evenals ultimo 2024, uit goodwill die verband houdt met de aankoop van Endinet (€ 61 miljoen), welke gealloceerd is aan Liander en uit goodwill voor Stam (€ 7 miljoen), zie tevens [noot 4](#).

Software

Per 1 januari 2025 heeft een herrubricering ter hoogte van € 25 miljoen plaatsgevonden van de materiële vaste activa naar de immateriële vaste activa voor de ontwikkelde software. Deze herrubricering is gemaakt vanwege de aard van de software en groeiende omvang hiervan.

Noot 39 Investerings in deelnemingen

€ miljoen	Investerings in dochterondernemingen	Investerings in deelnemingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2024	3.243	1	3.244
Mutaties 2024			
Ontvangen dividend	-1	-	-1
Resultaat boekjaar	900	-	900
Uitbreiding aandelenkapitaal	6	-	6
Overige mutaties	-	-	-
Totaal	905	-	905
Boekwaarde per 31 december 2024	4.148	1	4.149
Mutaties 2025			
Ontvangen dividend	-822	-	-822
Resultaat boekjaar	254	-	254
Uitbreiding aandelenkapitaal	1.500	-	1.500
Overige mutaties	-	-	-
Totaal	932	-	932
Boekwaarde per 31 december 2025	5.080	1	5.081

In 2025 is voor een bedrag van € 822 miljoen (2024: € 1 miljoen) aan dividend ontvangen van dochterondernemingen. Dit hogere dividend komt met name door het hoge resultaat bij dochteronderneming Alliander Corporate Ventures B.V., waar in 2024 de verkoopopbrengst van Kenter is gerealiseerd. De uitbreiding van het aandelenkapitaal van € 1.500 miljoen in 2025 heeft betrekking op een kapitaalstorting bij dochteronderneming Liander. In 2024 werd voor € 6 miljoen aan kapitaal gestort bij dochterondernemingen.

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 hoofdstuk [Dochterondernemingen en overige deelnemingen](#).

Noot 40 Overige financiële activa

€ miljoen	Latente belasting- vorderingen	Uitgegeven leningen op groeps- ondernemingen	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2024	4	2.575	13	2.592
Mutaties 2024				
Nieuwe leningen	-	2.118	-	2.118
Terugbetaalde leningen	-	-	-1	-1
Mutatie tijdelijke verschillen	-2	-	-	-2
Totaal	-2	2.118	-1	2.115
Boekwaarde per 31 december 2024	2	4.693	12	4.707
Mutaties 2025				
Nieuwe leningen	-	-	5	5
Terugbetaalde leningen	-	-2	-4	-6
Mutatie tijdelijke verschillen	-7	-	-	-7
Overige mutaties	5	-	-1	4
Totaal	-2	-2	-	-4
Boekwaarde per 31 december 2025	-	4.691	12	4.703

Ultimo 2025 is sprake van een latente belastingverplichting, welke is verantwoord onder de overige voorzieningen, zie [noot 47](#). Voor verdere toelichting omtrent de belastingpositie wordt verwezen naar de geconsolideerde toelichting zoals opgenomen in [noot 17](#).

In juni 2015 heeft Alliander onder andere een langlopende lening verstrekt aan Liander van € 2.566 miljoen. Dit bedrag is op dat moment verrekend met het rekening courant saldo. Dit betekent dat tussen Alliander en Liander twee financieringsovereenkomsten bestaan, te weten een langlopende leningsovereenkomst, 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 lening overeenkomst met Liander heeft een looptijd van 10 jaar en is in juni 2024 met € 2,1 miljard verhoogd. Eind 2025 bedraagt het totaal van de uitstaande leningen € 4.691 miljoen.

De langlopende leningsovereenkomst met Liander heeft een looptijd van 10 jaar en zal na afloop jaarlijks stilzwijgend worden verlengd met telkenmale een periode van één jaar. De rente voor 2025 bedraagt 2,75% (2024: 2,75%). De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningenportefeuille 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 2025 € 4.705 miljoen (2024: € 4.633 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 2,6% (2024: 2,75%) voor gereguleerde deelnemingen, 3,1% (2024: 3,25%) voor deelnemingen in het vrije domein met een laag risicocategorie, 3,6% (2024: 3,75%) voor risicocategorie midden en 4,6% (4,75%) voor deelnemingen met een hoog risico. De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningenportefeuille van Alliander N.V. ultimo 2024 eventueel rekening houdend met een risico-opslag. De rekening-courant is opeisbaar en heeft het karakter van kasequivalenten.

Noot 42 Liquide middelen

Er zijn eind 2025 gelden in liquide middelen inbegrepen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft. Het betreft een geblokkeerde bankrekening van € 0,5 miljoen (2024: € 0,4 miljoen).

Noot 43 Eigen vermogen

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar de [geconsolideerde jaarrekening](#). Als onderdeel van het eigen vermogen is een wettelijke reserve opgenomen voor de geactiveerde eigen uren inzake ontwikkeling van software.

Noot 44 Langlopende verplichtingen

Rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	3.873	4.038
Mutaties		
Nieuwe leningen	1.433	2.391
Aflossingen	-439	-2.556
Terugbetaalde waarborgsommen	-	-
Totaal	994	-165
Boekwaarde per 31 december	4.867	3.873

Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Achtergestelde leningen	2,5%	2,5%	-	-	641	640
Onderhandse en groene leningen	2,9%	1,4%	-	1	300	300
Euro Medium Term Notes	2,3%	2,3%	300	-	3.626	2.932
Euro Commercial Paper	0,0%	0,0%	-	-	-	-
Boekwaarde per 31 december			300	1	4.567	3.872

Achtergestelde leningen

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

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2025	2024
Minder dan 1 jaar	300	1
Tussen 1 en 2 jaar	499	300
Tussen 2 en 3 jaar	529	498
Tussen 3 en 4 jaar	9	528
Tussen 4 en 5 jaar	499	9
Meer dan 5 jaar	3.031	2.537
Boekwaarde per 31 december	4.867	3.873

Noot 45 Verplichtingen uit hoofde van leases

De verplichtingen uit hoofde van leases zijn ultimo 2025 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2025				
Toekomstige op de balans opgenomen leaseverplichtingen	28	74	31	133
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-3	-7	-5	-15
Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	25	67	26	118
Stand per 31 december 2024				
Toekomstige op de balans opgenomen leaseverplichtingen	23	63	43	129
Toekomstige financieringslasten van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	-1	-2	-1	-4
Contante waarde van op de balans opgenomen leaseverplichtingen	22	61	42	125

Dit betreft verplichtingen uit hoofde van leases inzake bedrijfspanden en auto's. Naast bovenstaande leaseverplichtingen zijn er ultimo 2025 nog niet aangevangen leaseverplichtingen voor een niet verdisconteerd bedrag van € 12 miljoen waaraan Alliander zich heeft verbonden. Dit betreft auto's. Ultimo 2024 was dit bedrag € 8 miljoen.

Noot 46 Vooruitontvangen opbrengsten

Vooruitontvangen opbrengsten hebben betrekking op investeringssubsidies. De amortisatietermijnen hiervan zijn gelijk aan de afschrijvingstermijnen van de betrokken activa.

Noot 47 Voorzieningen

€ miljoen	Belasting- latentie	Jubileum- uitkeringen	Reorganisatie- kosten	Overige voorzieningen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2024	-	12	1	7	20
Mutaties 2024					
Dotaties	-	4	1	24	29
Vrijval	-	-5	-1	-20	-26
Onttrekking	-	-1	-	-4	-5
Herrubricering naar kortlopende verplichting	-	1	-	-1	-
Afwikkelingen en overige mutaties	-	-1	-	1	-
Totaal	-	-2	-	-	-2
Boekwaarde per 31 december 2024	-	10	1	7	18
Mutaties 2025					
Dotaties	-	5	1	28	34
Vrijval	-	-4	-	-20	-24
Onttrekking	-	-1	-	-5	-6
Afwikkelingen en overige mutaties	5	-	-1	-	4
Totaal	5	-	-	3	8
Boekwaarde per 31 december 2025	5	10	1	10	26

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. De voorziening ultimo 2025 bedraagt € 9 miljoen (2024: € 10 miljoen).

Onder de voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties worden de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen die worden betaald aan medewerkers van wie de arbeidsrelatie is of waarschijnlijk wordt beëindigd opgenomen. De uitkeringen en aanvullingen zijn gebaseerd op het Sociaal Plan van Alliander en individuele afspraken. Het Sociaal Plan wordt periodiek onderhandeld en vastgesteld. Gedurende 2025 zijn geen bedragen onttrokken aan de reorganisatievoorziening (2024: € 1 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2025 € 1 miljoen (2024: € 1 miljoen).

De overige voorzieningen bestaan onder meer uit de voorzieningen voor langdurig ziekteverlof.

Voor een toelichting op de belastinglatentie wordt verwezen naar [noot 17](#).

Noot 48 Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva

€ miljoen	2025	2024
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	50	22
Belastingen en premies sociale verzekeringen	138	108
Schulden ter zake van pensioenen	9	7
Rentedragende verplichtingen	300	1
Overige verplichtingen en overlopende passiva	127	109
Totaal kortlopende verplichtingen	624	247

De rentedragende verplichtingen ultimo 2025 zien toe op de aflossingsverplichting op de EMTN-lening in 2026.

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 belastingsschulden 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 2025 had Alliander voor een bedrag van € 17 miljoen (2024: € 17 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven, waaronder parent company garanties van € 3 miljoen (2024: € 3 miljoen) op minderheidsdeelnemingen. In opdracht van Alliander zijn ultimo boekjaar geen bankgaranties afgegeven (2024: € 54,8 miljoen).

Investerings- en inkoopverplichtingen

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

€ miljoen	2025	2024
Investeringsverplichtingen	7	1
Overige inkoopverplichtingen	500	473
Totaal per 31 december	507	474

Noot 50 Bedrijfsopbrengsten

€ miljoen	2025	2024
Netto omzet	-	3
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	68	63
Overige bedrijfsopbrengsten	577	469
Totaal	645	535

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen met name concernbrede activiteiten op holdingniveau.

Noot 51 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

€ miljoen	2025	2024
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	164	150
Totaal	164	150

Noot 52 Personeelskosten

€ miljoen	2025	2024
Salarissen	205	160
Sociale lasten	24	19
Pensioenlasten:		
- Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	28	22
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	-	-
Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	-1	-7
Overige personeelskosten	19	15
Subtotaal	275	209
Doorbelast aan andere organisatieonderdelen	-17	-13
Totaal	258	196

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 van de holding bedragen in 2025 € 258 miljoen (2024: € 196 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 2025 2.332 (2024: 1.924). 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 en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overig	Totaal
2025			
Afschrijvingen	8	55	63
Totaal 2025	8	55	63
2024			
Afschrijvingen	7	48	55
Totaal 2024	7	48	55

In de kolom Overig zijn de afschrijvingen op de ICT-activa (inclusief de software die als immateriële vaste activa zijn gerubriceerd) en op de gebruiksrechten vaste activa verantwoord.

Noot 54 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2025	2024
Doorbelaste posten groepsmaatschappijen	1	1
Huisvesting en transport	7	9
Huren, leasen en pachten	3	7
Stafdiensten en ICT	106	89
Accountants-, notaris- en adviesuitgaven	37	22
Overige belastingen	1	1
Overig	10	14
Totaal	165	143

De overige bedrijfskosten zijn € 22 miljoen hoger in vergelijking tot voorgaand jaar. Dit komt door de toegenomen kosten voor digitalisering en voor een meerjarig project ten behoeve van het toekomstbestendig maken van onze informatiesystemen.

Doorbelaste posten groepsmaatschappijen betreffen met name interne ontwikkelprojecten op holdingniveau.

Noot 55 Financiële baten

€ miljoen	2025	2024
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	9	13
Financiële baten op leningen van groepsondernemingen	162	182
Totaal	171	195

De financiële baten zijn € 24 miljoen lager in vergelijking tot 2024 als gevolg van het lagere interestpercentage dat gehanteerd wordt op de financiering van groepsmaatschappijen.

Noot 56 Financiële lasten

€ miljoen	2025	2024
Leningen van derden	107	76
Overige financiële lasten	11	9
Totaal	118	85

De totale financiële lasten zijn € 33 miljoen hoger dan in 2024. Deze hogere lasten komen door de toename van de leningenportefeuille. In de financiële lasten zijn € 2 miljoen interestlasten opgenomen als gevolg van leaseverplichtingen (2024: € 1 miljoen).

Noot 57 Belastingen

€ miljoen	2025	2024
Belastinglast	-2	-22
Mutatie latente belastingen	-11	-3
Totaal	-13	-25

De effectieve belastingdruk is 26,9%. De afwijking ten opzichte van het nominale percentage (25,8%) wordt verklaard door permanente verschillen tussen de fiscale en commerciële resultaten, welke voor de gehele groep bij de Holding, als hoofd van de fiscale eenheid, worden verantwoord.

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

€ miljoen	2025	2024
Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	254	900
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	254	900

Het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen bedraagt € 254 miljoen en is daarmee € 646 miljoen lager dan in 2024. Dit komt met name door het incidentele resultaat van dochteronderneming Alliander Corporate Ventures, waar in 2024 de boekwinst op de verkoop van Kenter (€ 757 miljoen) gerealiseerd is.

Voorstel winstbestemming 2025

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten dat een bedrag van € 100,0 miljoen ter beschikking staat van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het overige deel van de winst, € 189,1 miljoen, zal worden toegevoegd aan de overige reserves.

Vanaf 1 januari 2025 is een plafond geïntroduceerd, waarbij de absolute dividenduitkering gemaximeerd wordt op € 100 miljoen. Vanaf boekjaar 2026 zal dit plafond worden geïndexeerd.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2025

Geconsolideerde dochterondernemingen	Plaats	Percentage zeggenschap
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%
Bellevue Participaties B.V.*	Arnhem	100%
QTERRA B.V.*	Arnhem	100%
Grid to great 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%
Firan Waterstof B.V.*	Arnhem	100%
Firan Decentrale netten B.V.*	Arnhem	100%
Firan B.V.*	Arnhem	100%
Warmtenetwerk Nijmegen Dukenburg B.V.*	Nijmegen	100%
Indigo B.V.	Nijmegen	95%
Warmtenetwerk Hengelo B.V.	Arnhem	95%
Warmtenetwerk Didam B.V.	Didam	95%
Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V.	Venlo	75%
Firan Warmte Servicebedrijf B.V.* **	Arnhem	100%
Warmtenetwerk Duiven/Westervoort B.V.* **	Arnhem	100%
Warmtenetwerk Almere B.V.* **	Arnhem	100%
Alliander A.G.* **	Heinsberg	100%
Alliander Stadtlicht GmbH	Heinsberg	100%
NetzPartner Heinsberg GmbH	Heinsberg	100%
Alliander Netz Heinsberg GmbH	Heinsberg	100%
Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr	Heinsberg	100%

Joint operations	Plaats	Percentage zeggenschap
Utility Connect B.V.	Arnhem	50%

Overige deelnemingen en joint ventures	Plaats	Percentage zeggenschap
Nijmegen Warmte B.V.* **	Arnhem	75%
Reddyn B.V.	Arnhem	50%
EDSN B.V.	Baarn	26%
Etriplus B.V.	Venlo	25%
Gelders Warmte Infra Bedrijf B.V.	Arnhem	50%
Duurzame Energie Netwerken Gelderland B.V.	Arnhem	50%
Biogas Gelderland 1 B.V.	Arnhem	50%
Warmtenetwerk Lingewaard B.V.	Bemmel	25%
Warmtenetwerk Harderwijk B.V.	Harderwijk	25%
Warmtebedrijf Haarlem B.V.	Arnhem	50%
Duurzame Energie Netwerken Noord-Holland B.V.	Zaanstad	50%
Warmtenetwerk Zaanstad B.V.	Haarlem	31%
Warmtebedrijf Amsterdam Buikslotermeer B.V.	Arnhem	50%
450connect GmbH	Köln	25%
GOPACS B.V.	Arnhem	25%
Veranet B.V.* **	Arnhem	33%
BAS B.V.	Amersfoort	17%

* Voor deze dochterondernemingen is door Alliander N.V. een 403-verklaring afgegeven.

** Rechtstreekse dochterondernemingen van Alliander N.V.

*** Ondanks het aandelenbelang van 75% heeft Alliander geen overheersende zeggenschap. De entiteit is als joint venture geïnclassificeerd.



Overige informatie

Winstbestemming

De winstbestemming is geregeld in artikel 40 van de statuten. De tekst daarvan luidt:

- 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 van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Alliander N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Alliander N.V., samen met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Alliander N.V. te Arnhem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2025;
- de volgende overzichten over 2025: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het overzicht totaalresultaat, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen; en
- de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

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 assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot het kernpunt, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van het kernpunt en de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

Samenvatting en context

Alliander N.V. staat aan het hoofd van een groep entiteiten en is een netwerkbedrijf dat een energienet beheert en ontwikkelt. De aandelen van Alliander N.V. worden gehouden door provincies en gemeenten. Binnen de groep is Liander N.V. de enige voor de controle significante dochteronderneming. Liander N.V. heeft de wettelijke taak om de energievoorziening in haar verzorgingsgebied betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden. In totaal heeft Liander N.V. ruim 3,4 miljoen elektriciteitsaansluitingen en 2,5 miljoen gasaansluitingen in Nederland. De andere ondernemingen in de groep hebben hun werkveld allemaal in de energievoorziening. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Hierbij hebben wij onder meer aandacht besteed aan de assumpties die horen bij de fysieke en transitierisico's als gevolg van klimaatverandering.

In Noot 35 van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege de significante schattingsonzekerheid en het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de waardering van materiële vaste activa en de levensduur van deze activa, hebben wij dit aangemerkt als kernpunt zoals uiteengezet in de paragraaf 'Het kernpunt van onze controle'.

Alliander N.V. heeft de potentiële impact van klimaatverandering op haar financiële positie beoordeeld. In paragraaf "Doelstellingen en prestaties" van het bestuursverslag heeft de entiteit de risico's voortkomend uit de klimaatverandering nader toegelicht. Wij hebben de beoordeling van de aan klimaat gerelateerde risico's door de entiteit besproken met de raad van bestuur, en de potentiële impact op de financiële positie inclusief de onderliggende assumpties en schattingen, geëvalueerd voor bijvoorbeeld de waardering van materiële vaste activa en de levensduur van deze activa. De verwachte effecten van klimaatverandering hebben geen impact op het kernpunt in onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat het controleteam, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een netwerkbedrijf. Wij hebben daarom deskundigen op onder meer het gebied van IT en belastingen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:



Materialiteit €106.000.000 (2024: €97.000.000)

De controle heeft zich voornamelijk gericht op de groepsonderdelen Alliander N.V., Liander N.V., Qirion B.V. en Alliander Corporate Ventures B.V. Deze werkzaamheden zijn door het controleteam zelf uitgevoerd.

Dekking controlewerkzaamheden: 98% van de geconsolideerde omzet, 96% van het geconsolideerde balanstotaal.

- Waardering materiële vaste activa en de levensduur van deze activa.

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€106.000.000 (2024: €97.000.000).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 0,75% van de activawaarde.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten activawaarde als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat de activawaarde het meest relevante kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap. Het gebruik van activawaarde als benchmark is gebruikelijk binnen de sector.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen ligt tussen de €90.100.000 en €96.022.000.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de auditcommissie overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €1.000.000 (2024: €1.000.000) voor de winst-en-verliesrekening en boven de €5.000.000 (2024: €5.000.000) voor de balans aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Alliander N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Alliander N.V.

Wij zijn verantwoordelijk voor het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van de groep, met inbegrip van risico's met betrekking tot het consolidatieproces. Op basis van onze risico-inschatting hebben wij de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.

Als onderdeel van de reikwijdte van onze controle hebben wij bepaald welke controlewerkzaamheden op groepsniveau of op het niveau van groepsonderdelen nodig waren en of het nodig was accountants van groepsonderdelen hierbij te betrekken.

Op basis hiervan hebben wij bij Alliander N.V. en Liander N.V. controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang. Additioneel zijn Qirion B.V. en Alliander Corporate Ventures B.V. in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	98%
Balanstotaal	96%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 1% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Bij alle groepsonderdelen hebben wij zelf de controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Alliander N.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de fraudebestendigheidanalyse van de raad van bestuur, de gedragscode, klokkenluidersregeling, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

We hebben inlichtingen ingewonnen bij een selectie van leden van de raad van bestuur en de afdelingen, internal audit, financiën en juridische zaken om hun fraudebewustzijn te evalueren, alsmede om de groep interne beheersomgeving met betrekking tot fraude, de 'tone at the top' en de controles op entiteitsniveau te evalueren.

Wij hebben bij een selectie van leden van de raad van bestuur, de afdelingen, internal audit, financiën en juridische zaken, de auditcommissie en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico dat de raad van bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt

De raad van bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de raad van bestuur met betrekking tot:

- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- schattingen;
- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de raad van bestuur.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Wij hebben tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd ten aanzien van het verwerken van journaalposten. Onze bevindingen hebben wij schriftelijk aan de raad van bestuur gerapporteerd.

Wij hebben onze controle hoofdzakelijk gegevensgericht ingestoken.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten. Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat in het betreffende boekjaar beïnvloeden.

Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.

Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de raad van bestuur, waaronder het evalueren van eerdere schattingen van de raad van bestuur betreffende de waardering van materiële vaste activa. Hiervoor verwijzen wij naar het kernpunt van onze controle. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid van de raad van bestuur bij schattingen.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving ten gevolge van te hoog verantwoorde omzet

Als onderdeel van onze risico inschatting en uitgaande van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan, hebben wij geëvalueerd welke opbrengstsoorten aanleiding geven tot een risico op afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

Wij zien dit risico specifiek voor omzet grootverbruik die mogelijk tegen onjuiste tarieven wordt gefactureerd.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst ten aanzien van de omzetverantwoording.

Wij hebben onze controle hoofdzakelijk gegevensgericht ingestoken.

Wij hebben data-analyses uitgevoerd om afwijkende omzetboekingen in het boekjaar te identificeren en hebben op basis van deelwaarnemingen de geleverde prestaties en transactiepreizen die ten grondslag liggen aan de omzet transacties getoetst. Wij hebben onder meer de volgende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de omzet grootverbruik:

- de verantwoorde hoeveelheid netwerkaansluitingen en de meterstanden aangesloten met (externe) bronregistratie, zoals het Centraal Aansluit Register ('CAR');
- de gefactureerde tarieven aangesloten met de door de Autoriteit Consument en Markt ('ACM') vastgestelde methodebesluiten en tarievenbesluiten;
- vastgesteld dat de onderliggende netwerkaansluiting, relevant voor het tarief, juist is bepaald; en
- het bestaan van vorderingen via afloop- en ontstaanscontrole gecontroleerd.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de nauwkeurigheid van de omzetverantwoording.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen waren die een aanwijzing vormden voor fraude.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'grondslagen' op pagina 214 van het jaarverslag heeft de raad van bestuur de continuïteitsbeoordeling van de vennootschap voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden:
 - De liquiditeits- en financieringselementen in het 'Businessplan Alliander 2025-2029' en de daaraan ten grondslag liggende ontwikkelingen en veronderstellingen voor zowel de korte als lange termijn;
 - Treasury rapportages 2025; en
 - Meest recente credit-ratings van Moody's, Scope en S&P
- De raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.

- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche zoals investeringsagenda, financieringsbehoefte en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Naar aanleiding van onze werkzaamheden en op basis van de verkregen controle-informatie concludeerden wij dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en dat er geen onzekerheid van materieel belang met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden bestaat die gerede twijfel kan doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven.

Het kernpunt van onze controle

In het kernpunt van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van het kernpunt. Het kernpunt vormt geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf het kernpunt beschreven met daarbij een samenvatting van de op dit punt door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Kernpunt

Waardering materiële vaste activa en levensduur van deze activa.

Zie Noot 3 Materiële vaste activa en gebruiksrecht vaste activa

De materiële vaste activa van circa €12,5 miljard (2024: €11,2 miljard) zijn voornamelijk opgebouwd uit gereguleerde netwerken (circa 80%). Daarnaast bestaat het uit materiële vaste activa in uitvoering (12%), overige vaste bedrijfsmiddelen (6%) en bedrijfsgebouwen en -terreinen (circa 2%). De waardering en het bepalen van de levensduur van de materiële vaste activa betreft een significante schatting in jaarrekening. Gezien de mate van onzekerheid, de beïnvloedbaarheid van de schatting door het management en de hoeveelheid tijd die aan deze schatting is besteed, hebben wij deze post als kernpunt van de controle geïdentificeerd.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

In onze controle hebben wij aandacht besteed aan de analyses van Alliander N.V. ter identificatie of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van een materieel vast actief boven de realiseerbare waarde ligt. Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd ter verificatie van de gebruikte informatie door management in de analyses ter identificatie van triggering events (aanwijzingen) voor een bijzondere waardevermindering.

Wij hebben de redelijkheid van de schattingen en aannames van management besproken en getoetst en hebben de analyses onder andere op relevante ontwikkelingen in de regulering getoetst. Wij hebben voldoende en geschikte controle informatie ontvangen ter onderbouwing van deze aannames en schattingen.

Wij kunnen ons vinden in de conclusies van de raad van bestuur dat er geen aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering.

Kernpunt

De raad van bestuur voert jaarlijks een analyse uit of er aanwijzingen zijn die duiden op een bijzondere waardevermindering. Indien de raad van bestuur concludeert dat er aanwijzingen zijn dan is de raad van bestuur verplicht om de realiseerbare waarde te bepalen en te vergelijken met de boekwaarde en eventueel een bijzondere waardevermindering in de materiële vaste activa te verantwoorden.

In deze analyses besteedt de raad van bestuur in het bijzonder aandacht aan de ontwikkelingen in het reguleringskader voor de gereguleerde netwerken, de risico's vanuit klimaatverandering, de energietransitie en overige marktontwikkelingen.

De raad van bestuur evalueert daarnaast jaarlijks de levensduur en (deels degressieve) afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa.

De raad van bestuur heeft op basis van de analyse geconcludeerd dat er geen aanwijzingen zijn voor een duurzame waardevermindering en dat de levensduur van de materiële vaste activa passend is.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Additioneel hebben wij de jaarlijkse impairmentcalculatie ten behoeve van de geactiveerde goodwill van Liander N.V. gecontroleerd waaruit blijkt dat de boekwaarde van de materiële vaste activa van Liander N.V. kan worden terugverdiend.

Netbeheer Nederland heeft haar Scenariorapport 2025 uitgebracht. Hierin zijn vier scenario's uitgewerkt voor een toekomstbestendig energiesysteem. Deze scenario's gaan uit van een dalende vraag naar aardgas. Dit is een van de kaders waaraan wij de levensduur en (deels degressieve) afschrijvingstermijnen van de activa getoetst hebben.

Op basis van interne analyses ten aanzien van de levensduur van de materiële vaste activa, vinden wij de levensduur van de materiële vaste activa aanvaardbaar en hebben geen afwijkingen van materieel belang geconstateerd ten aanzien van de waardering van de materiële vaste activa.

Tenslotte hebben wij de aanvaardbaarheid van de waarderingsgrondslagen, de toelichtingen en de daarin genoemde onzekerheden beoordeeld.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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, uitgezonderd het duurzaamheidsverslag, 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 artikel 2:135b lid 7 BW, alsmede aan 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- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 1 december 2023 benoemd als externe accountant van Alliander N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 19 april 2023 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van twee jaar accountant van de vennootschap.

Geen verboden diensten

Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten geleverd, 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.

Geleverde diensten

De diensten die wij, in aanvulling op de controle van de jaarrekening, hebben geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft, zijn toegelicht in noot 25 Overige bedrijfskosten van de toelichting van de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze 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 doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

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 de auditcommissie 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 hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen, vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken, die aangelegenheden die het meest significant waren bij de controle van de jaarrekening van de huidige periode en derhalve kernpunten van de controle zijn. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of wanneer wij, in buitengewoon zeldzame omstandigheden, bepalen dat een aangelegenheid niet in de controleverklaring zou moeten worden gecommuniceerd omdat redelijkerwijs verwacht wordt dat de nadelige gevolgen van dergelijke communicatie groter zijn dan de voordelen voor het maatschappelijk verkeer.

Utrecht, 6 maart 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. K. Hofstede RA

Assurancerapport duurzaamheidsverklaring

Assurancerapport van de onafhankelijke accountant met beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Alliander N.V.

Onze conclusie met een beperkte mate van zekerheid

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de door ons verkregen assurance-informatie, is ons niets gebleken op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de duurzaamheidsverklaring van Alliander N.V. (de vennootschap) over 2025 niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten:

- is opgesteld in overeenstemming met de Europese standaarden voor duurzaamheidsrapportage (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) zoals vastgesteld door de Europese Commissie en in overeenstemming met het door de vennootschap uitgevoerde proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen; en
- voldoet aan de verslaggevingsvereisten op grond van artikel 8 van Verordening (EU) 2020/852 (de Taxonomieverordening).

Het object van onze assurancewerkzaamheden

Wij hebben een assuranceopdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de duurzaamheidsverklaring over 2025 in het jaarverslag van Alliander N.V. te Arnhem, inclusief de informatie opgenomen in de duurzaamheidsverklaring door middel van verwijzingen (hierna: de duurzaamheidsverklaring), zoals opgenomen in het jaarverslag.

In de duurzaamheidsverklaring worden verwijzingen gemaakt naar externe bronnen of websites. Op de informatie in deze externe bronnen of websites zijn, ten behoeve van de duurzaamheidsverklaring, geen assurancewerkzaamheden met een beperkte mate van zekerheid uitgevoerd. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid met betrekking tot de duurzaamheidsverklaring verricht volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N, 'assuranceopdrachten inzake duurzaamheidsverslaggeving'.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring'. Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsmanagement

Wij zijn onafhankelijk van Alliander N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

PwC past de 'Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement' (NVKM) toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Benadrukking van bepaalde aangelegenheden

Benadrukking van significante schattingen en veronderstellingen

We vestigen de aandacht op paragraaf 'Schattingen en veronderstellingen' in sectie 'Basisprincipes van de duurzaamheidsverklaring' van de duurzaamheidsverklaring waarin aandacht wordt gevraagd voor de aannames, schattingen en veronderstellingen bij de bepalingen van de indicatoren in Klimaatveranderingen (E1) en Circulaire economie (E5).

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

Inherente beperkingen bij het opstellen van de duurzaamheidsverklaring

Bij het rapporteren van prospectieve informatie in overeenstemming met de ESRS is de raad van bestuur van de vennootschap verplicht om de prospectieve informatie op te stellen op basis van openbaar gemaakte veronderstellingen over gebeurtenissen die zich in de toekomst kunnen voordoen en mogelijke toekomstige acties van de onderneming. Het is waarschijnlijk dat de werkelijke uitkomst zal afwijken, aangezien gebeurtenissen vaak niet plaatsvinden zoals voorzien. Prospectieve informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen.

De vergelijkbaarheid van duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van historische duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de ESRS en door het ontbreken van geüniformeerde praktijken voor het opstellen, evalueren en meten van deze informatie. Dit biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen, vooral in de eerste jaren.

De kwantificering van broeikasgasemissies is onderhevig aan inherente onzekerheid vanwege de zich ontwikkelende methoden en kennis die ten grondslag liggen aan emissiefactoren en andere aannames, inclusief wanneer deze afkomstig zijn van derden.

Verantwoordelijkheden voor de duurzaamheidsverklaring en voor de assuranceopdracht over de duurzaamheidsverklaring

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de duurzaamheidsverklaring

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring in overeenstemming met de ESRS inclusief het door de vennootschap uitgevoerde proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen en het rapporteren over materiële impacts, risico's en kansen in overeenstemming met de ESRS. Als onderdeel van het opstellen van de duurzaamheidsverklaring is de raad van bestuur verantwoordelijk voor het voldoen aan de verslaggevingsvereisten op grond van de Taxonomieverordening.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van additionele entiteit specifieke toelichtingen zodat gebruikers inzicht krijgen in de duurzaamheidsimpacts, -risico's of -kansen van de onderneming en voor het bepalen dat deze additionele entiteit specifieke toelichtingen aanvaardbaar zijn in de gegeven omstandigheden en in overeenstemming met de ESRS.

De raad van bestuur is verder verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsverklaring mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het duurzaamheidsrapportageproces, waaronder het door de vennootschap uitgevoerde proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen.

Onze verantwoordelijkheden voor de assuranceopdracht met een beperkte mate van zekerheid over de duurzaamheidsverklaring

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de opdracht met een beperkte mate van zekerheid dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Onze opdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid dat de duurzaamheidsverklaring vrij is van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten en hierover een assurancerapport uit te brengen waarin onze conclusie is opgenomen. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsverklaring nemen. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een opdracht met een redelijke mate van zekerheid.

Onze verantwoordelijkheid met betrekking tot de duurzaamheidsverklaring, in relatie tot het proces om de te rapporteren informatie in de duurzaamheidsverklaring te identificeren (het proces), omvat:

- Het verkrijgen van inzicht in het proces, maar niet met het doel om een conclusie te geven over de effectiviteit van het proces of over het resultaat van het proces;
- Het overwegen of de geïdentificeerde informatie voldoet aan de van toepassing zijnde toelichtingsvereisten van de ESRS; en
- Het opzetten en uitvoeren van procedures om te evalueren of het proces consistent is met de beschrijving van het proces van de vennootschap zoals uiteengezet in de duurzaamheidsverklaring.

Onze andere verantwoordelijkheden met betrekking tot de opdracht met beperkte zekerheid omvatten:

- Het uitvoeren van een risicoanalyse waaronder het op hoofdlijnen inzicht verkrijgen in de interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor de opdracht, om de gebieden te identificeren waar het waarschijnlijk is dat er zich een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zal voordoen; en
- Het opzetten en uitvoeren van werkzaamheden om in te spelen op de gebieden waar het waarschijnlijk is dat er zich een afwijking van materieel belang zal voordoen. 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.

Overzicht van uitgevoerde werkzaamheden

De aard, timing en omvang van de geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van professionele oordeelsvorming, inclusief het identificeren van onderdelen in de duurzaamheidsverklaring waar zich waarschijnlijk afwijkingen van materieel belang zullen voordoen hetzij door fraude of fouten.

Wij hebben deze opdracht professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze opdracht met een beperkte mate van zekerheid bestond onder andere uit:

- Het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van de onderneming, haar activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door de vennootschap uitgevoerde proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen te beoordelen als basis voor de duurzaamheidsverklaring en het rapporteren over alle materiële duurzaamheidsimpacts, -risico's en -kansen in overeenstemming met de ESRS.

- Via het inwinnen van inlichtingen het op hoofdlijnen inzicht verwerven in de interne beheersingsomgeving, de processen van de onderneming voor het verzamelen en rapporteren van informatie over de vennootschap en de waardeketen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de vennootschap relevant voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring, alsmede voor het identificeren van de activiteiten van de vennootschap, het bepalen van in aanmerking komende en afgestemde economische activiteiten en het opstellen van de rapportage vereist op grond van de Taxonomieverordening, zonder het verkrijgen van assurance-informatie over de implementatie van, of het toetsen van de effectiviteit van, de interne beheersingsmaatregelen.
- Het beoordelen van het door de vennootschap uitgevoerde dubbele-materialiteitsanalyseproces en het identificeren van gebieden in de duurzaamheidsverklaring, inclusief de rapportage vereist op grond van de Taxonomieverordening, waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of fouten zich zal voordoen ('geselecteerde toelichtingen'). Wij hebben verdere assurancewerkzaamheden opgezet en uitgevoerd erop gericht om te beoordelen dat de duurzaamheidsverklaring geen afwijkingen van materieel belang bevat in reactie op deze risico-inschatting.
- Het overwegen of de beschrijving van het door de vennootschap uitgevoerde proces om de op grond van de ESRS gerapporteerde informatie vast te stellen in de duurzaamheidsverklaring consistent lijkt te zijn met het door de vennootschap uitgevoerde proces.
- Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen en locaties. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen. Wij hebben onze werkzaamheden gecentraliseerd uitgevoerd.
- Het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in het duurzaamheidsverslag, inclusief het overwegen van data en trends: in de informatie die is aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau.
- Het evalueren of de door de onderneming gehanteerde methoden voor het ontwikkelen van schattingen passend zijn en consistent zijn toegepast voor geselecteerde informatie. We hebben data en trends overwogen, echter omvatten onze werkzaamheden niet het toetsen van de gegevens waarop de schattingen zijn gebaseerd of het zelfstandig ontwikkelen van onze eigen schattingen voor het evalueren van de schattingen van het bestuur. Wij geven geen zekerheid omtrent de haalbaarheid van prospectieve informatie.
- Het op basis van beperkte deelwaarnemingen analyseren van relevante interne en externe documentatie die voor de vennootschap beschikbaar is (inclusief publiek beschikbare informatie of informatie afkomstig van spelers in de waardeketen) voor geselecteerde informatie.
- Het lezen van de andere informatie in het jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de duurzaamheidsverklaring te identificeren.
- Het overwegen of de rapportage vereist op grond van de Taxonomieverordening voor elke milieudoelstelling, aansluit op de onderliggende vastleggingen van de vennootschap en consistent of samenhangend is met de duurzaamheidsverklaring, redelijk lijkt, in het bijzonder of er iets onder onze aandacht is gekomen op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de in aanmerking komende economische activiteiten niet voldoen aan de cumulatieve voorwaarden om te kwalificeren als afgestemd en of niet aan de technische screeningscriteria is voldaan, en of de gerapporteerde kritische prestatie-indicatoren niet zijn bepaald en berekend in overeenstemming de verslaggevingsvereisten op grond van de Taxonomieverordening, inclusief het verslagleggingsformaat waarin de activiteiten zijn gepresenteerd.
- Het aansluiten van relevante financiële informatie met de jaarrekening.
- Het overwegen van de algehele presentatie, structuur en de gebalanceerde inhoud van de informatie gerapporteerd in de duurzaamheidsverklaring, inclusief de rapportage vereist op grond van de Taxonomieverordening.
- Het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of er iets onder onze aandacht is gekomen op grond waarvan wij zouden moeten veronderstellen dat de duurzaamheidsverklaring als geheel niet zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de ESRS.

In de duurzaamheidsverklaring kunnen de berekeningen om de informatie in de duurzaamheidsverklaring te bepalen zijn gebaseerd op veronderstellingen en bronnen van externe partijen over, onder meer, de informatie betreffende de waardeketen. Wij hebben ten aanzien van de inhoud van deze assumpties en externe bronnen geen werkzaamheden verricht, anders dan het beoordelen van de geschiktheid en plausibiliteit van deze veronderstellingen en externe bronnen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de opdracht en over de significante bevindingen die uit onze opdracht naar voren zijn gekomen.

Utrecht, 6 maart 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. K. Hofstede RA

partner

Opinie van het stakeholderpanel

Beste lezer van het verslag,

Ook dit jaar heeft Alliander het stakeholderpanel in december uitgenodigd om mee te lezen en te reflecteren op het concept van het jaarverslag. Als panelleden waarderen wij de openheid waarmee Alliander zich opstelt richting stakeholders uit verschillende delen van de samenleving: van financiële instellingen en industrie tot wetenschap, maatschappelijke organisaties en vertegenwoordigers van huishoudens in energiearmoede.

Tijdens het rondetafelgesprek stond niet alleen het jaarverslag centraal, maar vooral ook de vraag wat de rol van Alliander is – en zou moeten zijn – in een energiesysteem dat fundamenteel aan het veranderen is.

Nederland en Alliander in beweging

Nederland bevindt zich in een periode van ingrijpende maatschappelijke en economische verandering. De energietransitie is geen geleidelijke overgang meer, maar ontwikkelt zich tot een systeemtransformatie met grote consequenties voor burgers, bedrijven en publieke organisaties. Netcongestie is daarbij niet langer een tijdelijk knelpunt, maar een structureel gegeven dat steeds meer maatschappelijke effecten sorteert. Bedrijven kunnen niet uitbreiden, woningen worden niet (tijdig) aangesloten en huishoudens ervaren onzekerheid over betaalbaarheid en betrouwbaarheid.

In deze context is Alliander niet alleen uitvoerder van beleid, maar een sleutelspeler in het functioneren van de samenleving. Dat vraagt om een fundamenteel andere manier van kijken en doen. Niet alleen technisch of operationeel, maar ook maatschappelijk en communicatief. Het panel ziet dat Alliander hard werkt aan realiseren, flexibiliseren en communiceren. Tegelijkertijd werd in het gesprek duidelijk dat daar nog een vierde element aan toegevoegd zou moeten worden: accepteren. Accepteren dat schaarste onderdeel is geworden van het energiesysteem, en dat keuzes onvermijdelijk zijn. Het panel constateert dat het jaarverslag deze kanteling nog zichtbaarder kan maken.

Beeld en rol: van compliance naar profiel

Het jaarverslag van Alliander voldoet aan hoge standaarden. Het is zorgvuldig, volledig en in hoge mate compliant met wet- en regelgeving, waaronder de ESRs. Tegelijkertijd roept het verslag bij het panel de vraag op: waar staat Alliander nu echt voor?

Voor de lezer blijft de rol van Alliander soms impliciet. Het verslag laat zien wat Alliander doet, maar minder duidelijk waarom en vanuit welke overtuiging. Daarmee ontstaat het beeld van een organisatie die vooral reageert op regels en vereisten, terwijl de maatschappelijke werkelijkheid vraagt om richting, duiding en stellingname. Het panel ziet ruimte voor een explicieter profiel, waarin Alliander laat zien waar de eigen verantwoordelijkheid begint en eindigt, en waar andere partijen aan zet zijn. Dat vraagt om het afbakenen van het eigen terrein – en om het lef om positie in te nemen, zonder de verbinding met andere partijen in de sector te verliezen.

Transparantie en rechtvaardigheid

Het panel waardeert de openheid in het verslag, maar pleit voor een volgende stap: transparantie die ook ongemakkelijk mag zijn. Transparantie over wat wél kan, maar ook over wat níet kan. Daarbij speelde rechtvaardigheid een belangrijke rol. Vanuit verschillende perspectieven – industrie, bouw, financiële sector en maatschappelijke organisaties – benoemt het panel dat het huidige energiesysteem in de praktijk niet rechtvaardig uitpakt. Niet voor bedrijven die vastlopen, maar ook niet voor huishoudens aan de onderkant van de samenleving. De veronderstelling van ‘gelijke condities’ sluit volgens het panel niet meer aan bij de realiteit.

Dat vraagt om een meer klantgerichte focus met concreet handelingsperspectief. Wat mogen klanten verwachten? Wanneer wel, wanneer niet? Wie draagt de gevolgen van schaarste? Is een 'sociaal nettarief' mogelijk? Het panel ziet hier een belangrijke rol voor Alliander, niet alleen in de uitvoering, maar ook in het agenderen van deze vragen. De politiek is volgend op de markt.

Netcongestie als motor voor verandering

Netcongestie vormt de rode draad door het gesprek. Het panel ziet congestie niet alleen als probleem, maar ook als katalysator voor verandering. Het dwingt tot andere keuzes, nieuwe contractvormen, meer samenwerking en een andere omgang met betrouwbaarheid en beschikbaarheid.

In dat licht heeft het panel ook het spanningsveld besproken tussen betrouwbaarheid en flexibiliteit. Voor huishoudens is betrouwbaarheid in hoge mate ononderhandelbaar, terwijl voor (delen van) de zakelijke markt meer variatie en onzekerheid mogelijk acceptabel is. Het panel waardeert dat Alliander deze dilemma's benoemt, maar ziet ruimte om scherper te maken waar differentiatie mogelijk is – en waar niet.

Beschouwing op de dilemma's

Het panel herkent de dilemma's die in het jaarverslag zijn opgenomen en waardeert de kritische blik op de eigen organisatie, met name op het gebied van klantgericht werken. Tegelijkertijd constateren wij dat de dilemma's voorzichtig zijn geformuleerd en dat de reikwijdte van de eigen verantwoordelijkheid niet altijd expliciet wordt gemaakt. Het dilemma of de betrouwbaarheid van de energievoorziening ten koste mag gaan van beschikbaarheid - en vice versa - is in de ogen van het panel een vals dilemma. Immers, nog lang niet alle opties om congestie op te lossen zijn uitgenut.

Daarnaast missen wij één wezenlijk dilemma in het verslag: het spanningsveld tussen individuele vrijheden en het collectieve belang van een betrouwbaar en veilig energiesysteem. Moeten we individuele vrijheden inperken om te voorkomen dat we collectief falen? In de huidige praktijk lijkt het antwoord vaak ontkennend. Zo mag de netbeheerder geen gebruikmaken van gedetailleerde verbruiksdata uit slimme meters, terwijl die informatie cruciaal kan zijn om het net beter te sturen en risico's te beperken. Tegelijkertijd kunnen bedrijven grote capaciteiten reserveren die zij niet benutten en kan tegen vrijwel elk infrastructureel besluit bezwaar worden gemaakt.

Het panel onderstreept het belang van inspraak en privacy, maar wijst er ook op dat een systeem waarin alle individuele belangen prevaleren, uiteindelijk kan vastlopen.

Adviezen aan Alliander voor het jaarverslag

Op basis van het gesprek formuleert het stakeholderpanel de volgende adviezen:

1. Maak de rol van Alliander explicieter. Laat duidelijker zien waar Alliander voor staat, welke keuzes zij maakt en waar de grenzen van de eigen verantwoordelijkheid (mogelijkheden) liggen.
2. Benoem het handelingsperspectief voor maatschappelijke actoren die de transitie mee vormgeven.
3. Kies zichtbaard positie. Durf meer 'smoel' te laten zien in het verslag, ook als dat betekent dat niet alle ambities nu al volledig kunnen worden waargemaakt. Agendeer voorstellen explicieter.
4. Verbind transparantie aan rechtvaardigheid. Wees eerlijk over de verdeling van lasten en opbrengsten en bied concreet handelingsperspectief.
5. Benoem onzekerheid expliciet als maatschappelijk thema. Neem het dilemma tussen individuele en collectieve belangen op in het verslag.
6. Versterk de communicatieve kracht van het jaarverslag. Meer richtinggevend, met scherpere keuzes in wat wordt verteld en hoe.
7. Geef meer inzicht in IT-weerbaarheid, met name op het gebied van cloudafhankelijkheid.

Tot slot

Het stakeholderpanel spreekt zijn waardering uit voor de open dialoog en het hoge niveau van verslaglegging. Juist omdat Alliander een centrale rol speelt in een energiesysteem dat onder druk staat, zien wij het jaarverslag als een belangrijk instrument om tractie te geven aan het maatschappelijk gesprek. Wij hopen dat onze reflecties bijdragen aan verdere verdieping, scherpte en herkenbaarheid van het profiel van Alliander.

Namens het stakeholderpanel,

- Onno Dwars - CEO Ballast Nedam Development
- Bert Hubert - researcher, adviseur, publicist digitale veiligheid
- Dick Ligthart – Green Bonds en sustainable finance expert ABN AMRO bank
- Laetitia Ouillet - specialist warmtetransitie/energiemarkt, partner eRiskGroup
- Marije Ruysch-Koster – directeur Energiebank regio Arnhem
- Hanneke van de Vijfeijke - programmamanager Circularity & Nature Royal BAM groep
- Wietse Venema - directeur Ernon MVO, Bedrijventerreinaanpak.nl

Over het stakeholderpanel

Het stakeholderpanel voor het jaarverslag maakt deel uit van onze structurele stakeholderdialoog. Wij hebben in december een conceptversie van het jaarverslag 2025 gedeeld met de panelleden. Deze is besproken tijdens een bijeenkomst op 17 december 2025. Hierbij waren ook CFO Walter Bien en CTO Joris de Groot aanwezig. De feedback is gebruikt om dit verslag te verbeteren en wordt gebruikt voor verdere ontwikkeling. Het stakeholderpanel is onafhankelijk. Ook meepraten over het jaarverslag of thema's waar Alliander mee bezig is? We staan open voor dialoog en organiseren ook geregeld rondtafelsessies met onze stakeholders. Neem contact met ons op via communicatie@alliander.com.

Reactie van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur dankt het stakeholderpanel voor de scherpe analyse en de open reflecties op onze maatschappelijke opgave en op de doorontwikkeling van ons jaarverslag. Juist in een tijd van structurele schaarste blijven we transparant, zoeken we samenwerking aan de voorkant en helpen we richting geven aan het publieke gesprek over een rechtvaardige en betrouwbare energietransitie. We zetten deze dialoog graag voort, ook bij de voorbereiding van het volgende jaarverslag.

We hebben de aanbevelingen zorgvuldig gewogen en – waar mogelijk – verwerkt in de definitieve versie van het jaarverslag 2025.

Onze rol en positie: uitvoerend en richtinggevend binnen grenzen van de wet

Wij herkennen de oproep om duidelijker stelling te nemen wat betreft de inrichting van het energiesysteem. In de rol als publieke netbeheerder kunnen we de consequenties van (economische) keuzes expliciet maken aan de maatschappij. Tegelijkertijd blijven we een uitvoerende, gereguleerde organisatie onder de (energie)wet. In het jaarverslag laten we op diverse plekken zien wat we doen binnen onze mogelijkheden zoals onze betrokkenheid bij het Nationaal Plan Energiestroom, via gebiedsvisies adviserend optreden richting lokale overheden én met de sector actief bij te dragen aan verbetering van het wet- en regelgeving. Dit neemt niet weg dat we op enkele prominente plekken in het verslag – zoals het voorwoord van de RvB en het verslag van de RvC – onze sturende rol beter kunnen beschrijven. We beoordelen deze mogelijkheden.

Dilemma's explicieter – individueel versus collectief

We onderschrijven het beeld dat netcongestie motor kan zijn voor verandering. De spanning tussen betrouwbaarheid en beschikbaarheid is op dit moment wel degelijk een dilemma voor Alliander, zo lang de volledige potentie van congestiemaatregelen nog niet kan of mag worden benut. Het panel mist een dilemma tussen individuele vrijheden en het collectieve belang van een robuust systeem. Binnen onze wettelijke kaders kunnen we niet willekeurig prioriteren of weigeren. Daarom is het vooral aan ons om de consequenties van keuzes transparant maken en beter te helpen kaderen: bijvoorbeeld met energieplanologie, gebiedsregie en gebiedsvisies. Dat doen we voor en met gemeenten, provincies en ketenpartners. Zo geven we richting zonder onze onafhankelijke, uitvoerende positie te verlaten.

Transparantie, rechtvaardigheid en betaalbaarheid

Specifiek voor energiearmoede intensiveren we onze bijdrage waar die het meeste effect heeft binnen onze rol en binnen de keten waarvan we deel uitmaken: in 2025 hebben we bijvoorbeeld de samenwerking met Energiebank Nederland bekrachtigd. We geven betaalbaarheid, zowel vanuit investerings- als maatschappelijk perspectief, in het huidige verslag meer ruimte en werken in de sector verder aan nieuw beleid voor kwetsbare huishoudens.

Weerbaarheid en digitale afhankelijkheden

Tot slot onderschrijven we het belang van (digitale) weerbaarheid. Onze crisisorganisatie is de afgelopen jaren versterkt. Het panel merkt terecht op dat cloudafhankelijkheid een onderwerp is dat een plek verdient in het verslag. Dat hebben we toegevoegd. We werken aan een beleidsvisie voor clouddiensten en volgen relevante wet- en regelgeving rond de weerbaarheid van kritieke infrastructuren, zoals NIS2, nauwgezet. Waar passend nemen we deze punten expliciet op in het verslag.

Vijfjarenoverzicht

€ miljoen	2025	2024	2023	2022	2021
Resultaat					
Netto-omzet	3.273	3.043	2.725	2.150	2.120
Totaal bedrijfsopbrengsten	3.397	3.881	2.779	2.213	2.181
Totaal bedrijfskosten	-2.924	-2.772	-2.347	-1.903	-1.827
Bedrijfsresultaat	473	1.109	432	310	354
Resultaat na belastingen	289	976	267	198	242
Balans					
Netto werkkapitaal	-80	-57	9	-90	-132
Materiële vaste activa	12.547	11.195	9.972	9.091	8.501
Balanstotaal	14.163	12.956	11.646	10.692	10.209
Eigen vermogen	6.203	6.038	4.749	4.570	4.470
Totaal rentedragend vreemd vermogen	4.868	3.873	4.038	3.426	3.111
Totaal financiering	11.071	9.911	8.787	7.996	7.581
Investerings in vaste activa	2.115	1.773	1.411	1.228	1.014
Kasstroom					
Kasstroom uit operationele activiteiten	832	829	724	572	664
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.850	-679	-1.179	-1.175	-639
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	829	102	494	184	301
Vrije kasstroom	-1.018	150	-455	-603	25
Ratio's					
FFO/nettoschuld	15,0%	17,9%	21,1%	19,2%	25,8%
Solvabiliteit	49,3%	48,1%	46,1%	49,0%	53,8%
Aandelen per 31 december					
Aantal uitstaande aandelen (duizend)	136.795	136.795	136.795	136.795	136.795
Uit te keren dividend	100	149	120	82	101
Overig					
Elektriciteit					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	3.449	3.414	3.379	3.343	3.276
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	44	45	45	45	43
Gas					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	2.506	2.521	2.535	2.549	2.539
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	2	2	2	4	4
Getransporteerde volumes					
Elektriciteit (GWh)	48.376	46.542	39.838	25.651	27.262
Gas (miljoen m ³)	5.241	5.064	4.343	4.672	6.056
Percentage netverlies ¹	4,17%	4,24%	4,43%	4,53%	4,21%
Overig					
Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)	1.825	3.004	5.895	5.791	3.210
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	993	872	745	526	918
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit (minuten)	23,6	24,6	23,2	21,3	20,9
Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)	8.047	7.137	6.504	6.102	5.936

¹ De laatste twee jaren betreft een schatting.

Overige niet-financiële informatie

Verloop eigen medewerkers¹

	Leeftijd	2025		2024	
		Man	Vrouw	Man	Vrouw
Aantal eigen medewerkers per leeftijdscategorie op 31-12 ²	< 30	980	298	850	241
	30 - 50	3.920	1.294	3.332	1.078
	> 50	1.923	467	1.833	399
		6.823	2.059	6.015	1.718
Verloop in aantallen eigen medewerkers per leeftijdscategorie	< 30	67	18	84	19
	30 - 50	183	69	321	116
	> 50	162	30	270	53
		412	117	675³	188⁴
Verlooppercentage eigen medewerkers per leeftijdscategorie	< 30	7%	7%	11%	9%
	30 - 50	5%	6%	10%	11%
	> 50	9%	7%	15%	14%
		6%	6%	12%³	12%⁴
Aantal eigen medewerkers per diensttijdscategorie op 31-12	< 10	4.874	1.592	4.005	1.246
	10 - 20	1.149	302	1.166	310
	> 20	800	165	844	162
		6.823	2.059	6.015	1.718
Verloop in aantallen eigen medewerkers per diensttijdscategorie	< 10	278	96	444	142
	10 - 20	45	9	89	24
	> 20	89	12	142	22
		412	117	675³	188⁴
Verlooppercentage eigen medewerkers per diensttijdscategorie	< 10	6%	7%	12%	13%
	10 - 20	4%	3%	7%	8%
	> 20	11%	7%	16%	13%
		6%	6%	12%³	12%⁴

- ¹ Zie voor de vergelijkende cijfers van 2023 de overige niet-financiële informatie van het jaarverslag 2024.
- ² Het totaal eigen medewerkers in 2025 is 8.884, waarvan bij twee medewerkers het geslacht niet verklaard is. Het totaal eigen medewerkers in 2024 is 7.736, waarvan bij drie medewerkers het geslacht niet verklaard is.
- ³ Van het verloop van 675 mannelijke medewerkers in 2024 is 306 veroorzaakt door de verkoop van Kenter. Zonder deze verkoop zou het verloop 6% zijn in de plaats van 12%.
- ⁴ Van het verloop van 188 vrouwelijke medewerkers in 2024 is 84 veroorzaakt door de verkoop van Kenter. Zonder deze verkoop zou het verloop 7% zijn in de plaats van 12%.

Overige informatie

	2025	2024
Publicatiedatum jaarverslag	11-3-2026	5-3-2025
Milieu		
Totale monetaire waarde van opgelegde geldboetes wegens niet (goed) naleven van milieu wet- en regelgeving	€ 0	€ 0
Waterverbruik (m ³) ¹	15.940	13.805
Kantoorafval niet-gevaarlijk (ton)	314	234
Kantoorafval gevaarlijk (ton)	1	0,1
Bedrijfsafval niet-gevaarlijk metaal (ton)	9.359	7.682
Bedrijfsafval niet-gevaarlijk hout (ton)	245	230
Bedrijfsafval niet-gevaarlijk kunststof (ton)	700	814
Bedrijfsafval niet-gevaarlijk grond (ton)	3.107	2.700
Bedrijfsafval niet-gevaarlijk overig (ton)	5.574	4.277
Bedrijfsafval gevaarlijk (ton)	943	816
Totaal kantoor- en bedrijfsafval (ton)	20.243	16.753
Certificaten		
ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
ISO 14001	ISO 14001	ISO 14001
ISO 45001	ISO 45001	ISO 45001
ISO 55001	ISO 55001	ISO 55001
Eisen aan een veiligheids-, kwaliteits- en capaciteitsmanagementsysteem voor het elektriciteits- en gasnetbeheer	NTA 8120	NTA 8120
VGM Checklist	VGM Checklist	VGM Checklist
CO ₂ -Prestatieladder	CO₂-Prestatieladder	CO₂-Prestatieladder

- ¹ Het weergegeven waterverbruik loopt steeds een jaar achter. 15.940 m³ betreft het verbruik van 2024 en 13.805 m³ het verbruik van 2023.

Begrippen, afkortingen en definities

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.

Bruto-investeringen

De bestedingen in het jaar ten behoeve van uitbreiding of vervanging van materiële en immateriële vaste activa.

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 terug huurt.

Circulaire inkoop

Het percentage circulaire inkoop in kilo's ten opzichte van het totaal van de volgende kernactiva: buizen, kabels, meters, trafo's en schakelinstallaties.

CO₂-equivalent

Omrekening van het effect van andere broeikasgassen dan CO₂ naar CO₂-waarden.

CO₂-uitstoot eigen bedrijfsvoering

De CO₂-uitstoot van de eigen bedrijfsvoering betreft de directe en indirecte emissies uit activiteiten onder onze operationele controle. Dit omvat scope 1 en scope 2 en de relevante scope 3 emissies die samenhangen met de bedrijfsvoering, zoals mobiliteit. Het gaat om processen en handelingen binnen de directe invloed van de organisatie, ongeacht of deze intern of door derden worden uitgevoerd.

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.

Congestie management

Op momenten dat het elektriciteitsnet onvoldoende capaciteit biedt voor klanten die elektriciteit verbruiken of terugleveren wordt het systeem van congestie management 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.

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

Euro Commercial Paper is kortlopend schuldpapier uitgegeven op de internationale geldmarkt.

EMTN

Euro Medium Term Note is langlopend schuldpapier uitgegeven op de internationale kapitaalmarkt.

Energietransitie

De overgang van energieopwekking uit fossiele brandstoffen naar een duurzame energieopwekking (bijvoorbeeld uit zon, wind of water).

Garanties van Oorsprong

Een Garantie van Oorsprong (GvO) is een certificaat dat aantoont dat elektriciteit is opgewekt uit hernieuwbare energiebronnen, zoals windkracht, waterkracht, zonnekracht of biomassa-installaties.

Groene obligatielening

Een financieringsinstrument waarvan de opbrengsten uitsluitend wordt gebruikt voor de financiering van activa die nader gedefinieerd zijn in het Green Finance Framework.

Groenfinanciering

Dit betreft de uitgifte van obligaties en ECP, waarvan de opbrengsten uitsluitend gebruikt wordt voor de financiering van activa die nader gedefinieerd zijn in het Green Finance Framework.

Hoogspanningsnet (HS)

Net bestemd voor het transport van elektriciteit op een spanningsniveau groter dan 35 kV en dat als zodanig wordt bedreven.

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

Klantgemak

De mate waarin klanten gemak ervaren. Met de Customer Effort Score (CES) methodiek meten we gemak van dienstverleningsprocessen vanuit de ogen van de klant. De CES score staat voor het klantgemak (% moeite) die het de klant heeft gekost om zaken geregeld te krijgen. We maken onderscheid in verschillende klantgroepen: kleinverbruik, onderhoud & storings, grootverbruik en grootzakelijk. Grootverbruik betreft klanten die fysiek nieuw moeten worden aangesloten of waarvoor een verzwaring of verwijdering van de aansluiting nodig is. Het gaat om het volledige traject van offertefase tot uitvoering en oplevering. Groot Zakelijk richt zich op het beheer van bestaande grootzakelijke klanten, zoals contracteren, contractwijzigingen, verhuizingen en andere administratieve klantprocessen.

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.

Kredietbeoordeling

Een beoordeling vanuit de onafhankelijke ratingbureaus, zoals Moody's en S&P, op de kredietwaardigheid van Alliander.

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)

Het aantal arbeidsongevallen over het boekjaar van interne werknemers (eigen en inhuur) dat heeft geleid tot verzuim na het ongeval, uitgedrukt per miljoen gewerkte manuren. Een verzuimongeval bedraagt minimaal 24 uur.

Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt

Het aantal medewerkers die voldoen aan het doelgroepenregister van de Quotumwet Arbeidsbeperkten.

Medewerkersonderzoek: betrokkenheid en bevlogenheid

Een medewerkersonderzoek uitgevoerd conform de methodiek van Effectory waarbij de betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerker wordt gemeten. Alliander wil graag weten hoe het met haar medewerkers gaat in relatie tot het werk. Dat meten we door betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers in beeld te brengen. Bevlogen en/of betrokken medewerkers maken het verschil binnen een organisatie. Betrokken medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie waarvoor zij werken. Bevlogen medewerkers zetten zich in om het beste uit zichzelf te halen en uit hun werk.

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.

Netto-investeringen

Bruto-investeringen verminderd met de hierop ontvangen bijdragen van derden.

Nettoschuld

De som van lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen onder aftrek van de liquide middelen en beleggingen.

Nettoschuld/(nettoschuld+eigen vermogen)

Nettoschuldpositie gedeeld door het eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode en de nettoschuldpositie.

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.

Onopgeloste terechte spanningsklachten

Het aantal onder- en overspanningsklachten waarvan bepaald is dat ze terecht zijn maar nog niet zijn opgelost.

Positie op de veiligheidsladder

De positie op de veiligheidsladder definieert het niveau van veiligheidsbewustzijn en -gedrag binnen een organisatie, verdeeld over vijf treden. Het meet hoe veiligheid is geïntegreerd in de bedrijfscultuur. Hoe hoger de trede (van 1 tot 5), hoe meer veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel is van dagelijkse werkprocessen, houding en gedrag.

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 minus de verwachte dividenduitkering van het lopend boekjaar gedeeld door het balanstotaal minus 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.

Tariefregulering

Proces waarbij de overheid de hoogte vaststelt van de tarieven die netbeheerders maximaal mogen vragen voor hun diensten.

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.

Uitvalduur elektriciteit

Het gemiddeld aantal minuten dat een aangesloten een ongeplande elektriciteitsonderbreking heeft gehad, gemeten in het aantal minuten per aangeslotene per jaar.

- Het begrip verbruikersminuten valt nader te definiëren als: per (ongeplande) onderbreking, het product van het aantal getroffen aangesloten klanten en de tijdsduur van de onderbreking in minuten.
- Het totaal aantal verbruikersminuten valt te definiëren als de gesommeerde minuten van alle (ongeplande) onderbrekingen in het boekjaar.
- Het aantal aangeslotenen valt nader te definiëren als alle actieve aansluitingen met een capaciteit van meer dan 6A, ongeacht verblijfsfunctie, niet zijnde openbare verlichting.

Vervangen brosse gasleidingen

Het aantal kilometers vervangen grijs gietijzeren en asbestcementen leidingen.

Verzuim medewerkers

Het gemiddeld voortschrijdend 12-maands verzuim (kort, middel en lang) voor eigen personeel, niet zijnde verzuim vanwege zwangerschap.

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.

Vrouwen in leidinggevende posities

Betreft het percentage vrouwen van het totaal aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst of inhuurcontract en een leidinggevende functie (alle medewerkers die andere medewerkers aansturen).

Werkkapitaal

Voorraden plus handelsvorderingen en overige vorderingen, minus kortlopende niet-rentedragende verplichtingen en overlopende passiva.



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.