

Jaarverslag 2017

Samen omschakelen krijgt vorm

Inhoudsopgave

Over dit verslag	3
Ons verhaal over 2017	7
Het profiel van Alliander	11
Onze missie	16
Trends en marktontwikkelingen	17
Onze strategie	19
Doelstellingen en prestaties	20
Risico's	22
Onze impact en waardecreatie	28
Sustainable Development Goals	34
Onze prestaties in 2017	36
Klanten	37
Medewerkers	53
Aandeelhouders en investeerders	64
Wat hebben we geleerd?	89
Verklaring van de Raad van Bestuur	91
Corporate governance	92
Corporate governance	93
Personalia RvB	104
Personalia RvC	105
Verslag van de Raad van Commissarissen	107
Remuneratierapport	115
Jaarrekening	119
Geconsolideerde jaarrekening	122
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	126
Enkelvoudige jaarrekening	179
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	181
Voorstel dividend 2017	191
Gebeurtenissen na balansdatum	192
Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen	193
Bestuurdersbeloningen	194
Overige informatie	195
Winstbestemming	196
Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	197
Opinie van het Alliander stakeholderpanel	205
Materialiteitstoets	207
Toelichting SDG'S	218
Interactie met stakeholders	220
SWOT	223
Belangrijkste criteria voor impact meten	224
Vijfjarenoverzicht	227
Begrippen & afkortingen	228
Overige niet-financiële informatie	233

Over dit verslag



Over dit verslag

Met het Alliander jaarverslag leggen we verantwoording af over onze activiteiten van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.

Uitgangspunten voor onze geïntegreerde verslaglegging zijn een open dialoog met stakeholders, transparantie en de impact van onze activiteiten op de samenleving. Het jaarverslag is gepubliceerd op 22 februari 2018.

Indeling van het verslag

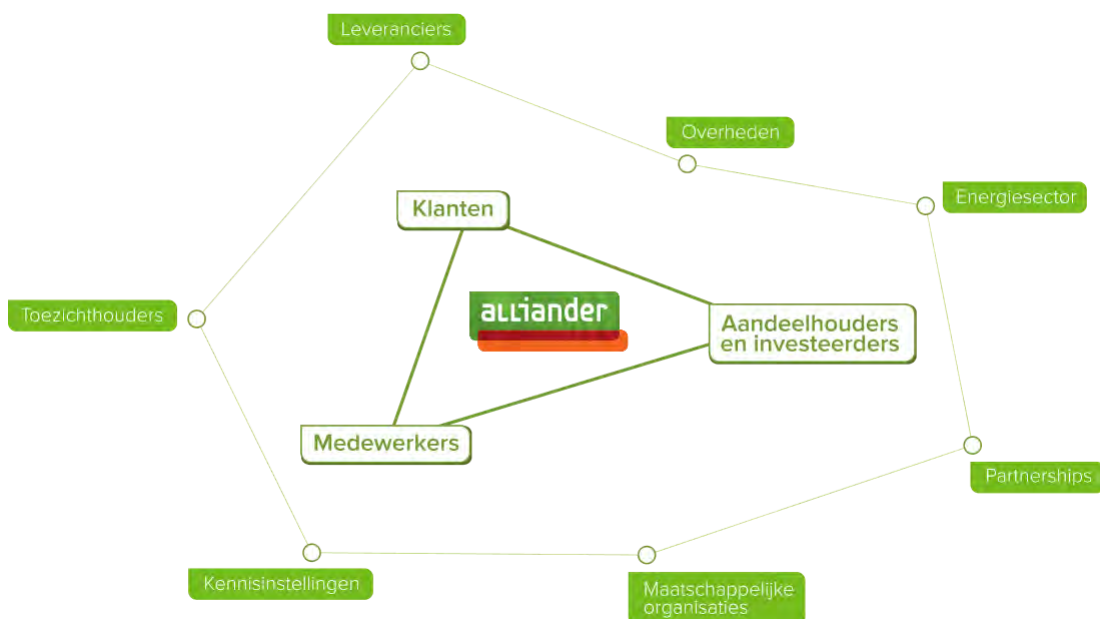
Het jaarverslag 2017 is hoofdzakelijk ingedeeld naar onze grootste stakeholdergroepen. Deze indeling sluit aan op het besturingsmodel van Alliander, dat zich op deze groepen richt:

- Klanten
- Medewerkers
- Aandeelhouders en investeerders

Stakeholderdialoog als basis

Met onze stakeholders – klanten, medewerkers, aandeelhouders, decentrale overheden, investeerders en andere relaties – zijn wij doorlopend in dialoog. Deze dialoog hebben we in 2016 geïntensiveerd en in 2017 voortgezet met een rondgang langs de bestuurders van 160 gemeenten en 4 provincies. Dankzij de sterke dialoog met onze omgeving houden we inzicht in trends in de samenleving, de verwachtingen richting Alliander en hoe we samen op kunnen trekken zodat de energietransitie op tijd en tegen de laagste maatschappelijke kosten slaagt. Ook wisselen we met onze stakeholders gedachten en ideeën uit en toetsen we voorgenomen beleidskeuzes en beslissingen.

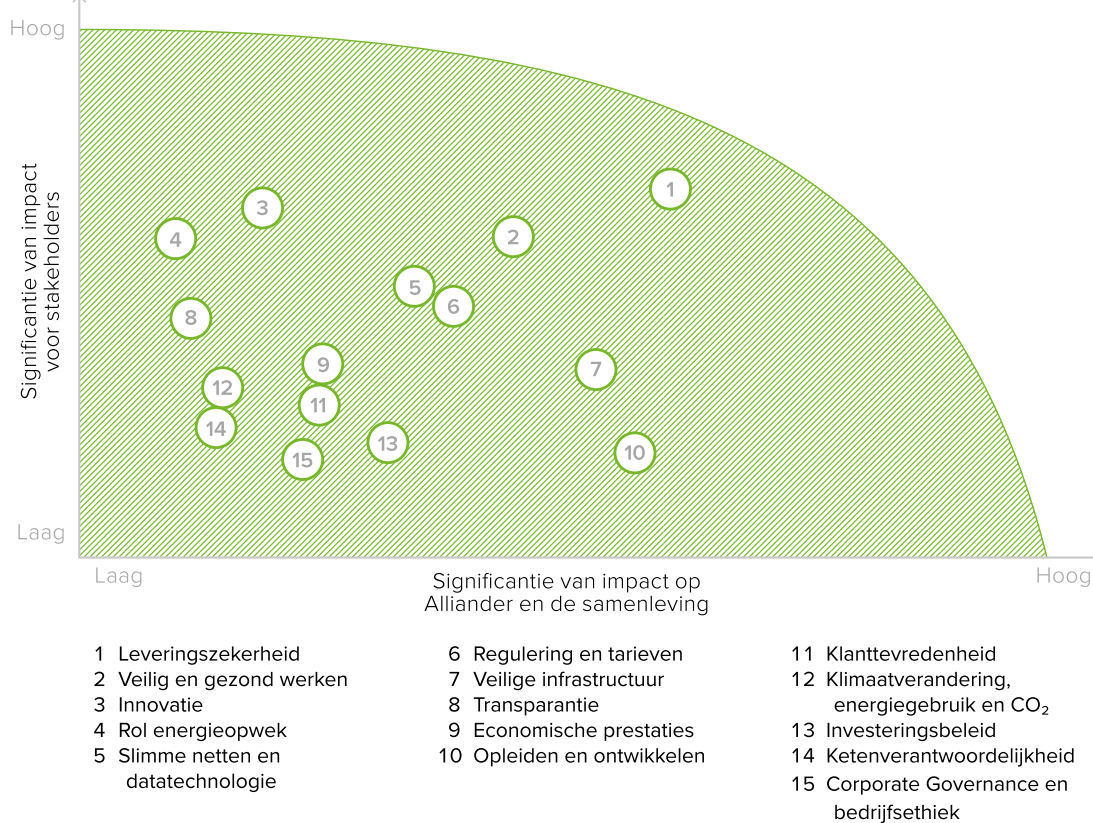
Stakeholders



Materialiteit van onze stakeholders

Aan onze stakeholders vragen we ieder jaar over welke onderwerpen zij graag verantwoording afgelegd zien in het jaarverslag. Hiervan hebben we de 15 hoogst scorende thema's uitgewerkt. Die vormen de basis voor het jaarverslag. Wilt u weten hoe deze onderwerpen linken aan bijvoorbeeld de strategie van Alliander? Als u het jaarverslag online bekijkt, kunt u in de afbeelding hieronder op de onderwerpen doorklikken. U krijgt dan een toelichting op het betreffende onderwerp, de relatie met onze strategie en de resultaten in 2017. De complete materialiteitsgrafiek vindt u bij Overige informatie.

Materialiteitsgrafiek



Geïntegreerd verslag

In dit jaarverslag hebben we financiële, operationele en maatschappelijke informatie verwerkt in een geïntegreerd verslag. De bouwstenen voor dit document zijn:

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

Nadat de interne beoordelingen zijn verricht wordt het conceptverslag naar de Disclosure Committee gestuurd. De uitkomsten van de bespreking worden verwerkt. De finale conceptversie wordt voorgelegd en besproken in de RvB. Commentaar wordt verwerkt en vervolgens definitief vastgesteld. De leden van de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen beoordelen de finale versie van het geïntegreerd financieel en maatschappelijk jaarverslag en stellen deze vast. Eventueel commentaar wordt in de finale versie verwerkt.

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

Transparantie

Alliander opereert in een complex krachtenveld binnen een energiesector die sterk in verandering is. Onze stakeholders hechten veel waarde aan transparantie, net als wijzelf. Wij hebben de ambitie om in de verslaggeving tot de koplopers te blijven behoren. We passen voor de eerste keer het GRI Standards (Comprehensive option) toe. Wij hanteren de Transparantierichtlijn en de herziene Nederlandse Corporate Governance Code en het Besluit Corporate Governance 2009. In het voorjaar van 2017 zijn voorschriften voor niet-financiële informatie van kracht geworden door het 'Besluit bekendmaking niet-financiële informatie' en het 'Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid'. Alliander past deze voorschriften toe in dit verslag. Het thema Mensenrechten is door ons niet materieel bevonden. Over omkoping en corruptie rapporteren wij gedeeltelijk in het hoofdstuk Corporate Governance. In de GRI Content Index bij dit verslag is voor alle materieel bevonden thema's een verwijzing of verklaring opgenomen.

Stakeholderpanel

Net als vorig jaar heeft een stakeholderpanel meegeleren met het verslag. Uit het panel kwam waardevolle feedback, die verwerkt is in deze versie. Daarnaast is tijdens een gezamenlijke sessie met een panel van stakeholders op 19 januari 2018 de dialoog gevoerd over de rol van Alliander in de energietransitie, de onderlinge relatie tussen de onderwerpen in dit verslag (connectiviteit), de waarde van impactmetingen en SDG's op de besturing van de organisatie. De volledige reflectie van het stakeholderpanel is opgenomen in het verslag.

Betrokkenheid stakeholders bij Alliander Jaarverslag



Sustainable Development Goals (SDGs)

In 2015 zijn de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties gepresenteerd. Alliander heeft een inventarisatie gemaakt van de doelen waaraan wij de grootste bijdrage kunnen leveren. Deze komen terug in het hoofdstuk Sustainable Development Goals. Het is onze ambitie om de komende jaren in onze verantwoordingsinformatie de SDG's duidelijk naar voren te laten komen. Wij willen transparant maken hoe en welke bijdrage wij leveren aan het behalen van deze doelen.

Continuous reporting

Elk jaar rapporteren we in ons jaarverslag over de prestaties en activiteiten van het afgelopen jaar. Ook geven we halverwege het jaar een overzicht van de resultaten tot dan toe en blikken we in ons jaarplan vooruit naar het volgende jaar. Sinds 2017 hebben wij de rapportagecyclus online uitgebreid met maandelijkse rapportage (continuous reporting). We concentreren ons daarmee op kengetallen in het kader van de energietransitie, zoals de ontwikkeling van zonne- en windenergie en het aantal laadpalen voor elektrisch vervoer. Verder rapporteren we ook maandelijks over onze belangrijkste prestaties, zoals klanttevredenheid, storingen in onze netten en de voortgang van het aanbieden van de slimme meter. U kunt het dashboard bekijken via Alliander.com.

Uitnodiging aan stakeholders en lezers

Alliander gaat verder graag met meer stakeholders in gesprek over de omschakeling naar het nieuwe energiesysteem. We streven naar vroegtijdige betrokkenheid van partners bij de energietransitie-agenda en bij de afstemming van energiebehoeftes en de invulling ervan. We vormen ook graag coalities als het gaat om het oplossen van het arbeidsmarktvaagstuk, dat niet alleen in onze sector leeft. Daarnaast trekken we graag samen op met het vormgeven van de aardgas-warmtetransitie en het vergroten van keuzemogelijkheden voor klanten. Heeft u een idee of wilt u meepraten over thema's als warmtetransitie, aardgasloze toekomst of elektrisch rijden? Neem contact met ons op via communicatie@alliander.com.

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

Ons verhaal over 2017



Ons verhaal over 2017

De groei van de Nederlandse economie heeft zich in 2017 stevig doorgezet. Bovendien versnelt de energietransitie. Voor Alliander betekent dat in het hele verzorgingsgebied een zeer snel stijgende vraag van klanten naar nieuwe of grotere aansluitingen – en uitbreidingen van de achterliggende energienetten. Deze twee ontwikkelingen, in combinatie met een groot tekort aan technici op de arbeidsmarkt, waren voor Alliander in 2017 een grote uitdaging en zullen dat in de komende jaren ook zijn.

Iedereen veilig thuis

Bij het werken aan de elektriciteits- en gasnetten staat veiligheid voorop, zowel voor onze klanten, als onze collega's als de medewerkers van de aannemers die voor ons werken. In 2017 deden zich gelukkig geen veiligheidsincidenten met ernstig lichamelijk letsel voor. We zijn blij dat het aantal bedrijfsongevallen met verzuim (ten opzichte van het aantal gewerkte uren) bij Alliander nog nooit zo laag was als in 2017.

Toch is dat geen reden om stil te zitten. Afgelopen jaar hebben we een grootschalig veiligheidsonderzoek uitgevoerd om te zien of veiligheid goed georganiseerd en geborgd is in onze organisatie. Hieruit zijn waardevolle aanknopingspunten voor verdere verbetering naar voren gekomen waar we in 2018 verder invulling aan zullen geven.

Uitvoering van het werk onder druk

De combinatie van een aantrekkende economie, de versnelling van de energietransitie en schaarste op de arbeidsmarkt van technici betekenen dat Alliander moeite heeft om al het werk verzet te krijgen. Desondanks is het bijna altijd gelukt om klanten conform afspraak aan te sluiten. Dat betekent wel dat onderhoudswerk aan de netten een lagere prioriteit krijgt, waardoor de storingsgevoeligheid toe kan nemen.

Vanzelfsprekend zijn we ook in 2017 zeer actief geweest op de arbeidsmarkt om vakkundig technisch personeel te werven. We steken verder veel energie in het versneld opleiden en omscholen van nieuwe collega's. In 2017 zijn er al ruim 150 nieuwe technici in ons bedrijf verwelkomd. Met klanten en gemeenten zijn we in gesprek om transparant te zijn over de beperkte beschikbaarheid om al het werk uit te voeren en kijken we samen naar passende oplossingen.

Uitvalduur laag

Op het gebied van betrouwbaarheid heeft Alliander in 2017 een goede prestatie geleverd: de uitvalduur elektriciteit voor klanten bedroeg 21 minuten (2016: 23,3 minuten). Dat is gelukt terwijl het onderhoudswerk aan de netten juist onder druk staat en is het gevolg van de introductie van digitale tools en verbeterde operationele sturing.

Wanneer de helikopter van de luchtmacht op 13 november 2017 niet onze hoogspanningsverbinding bij Culemborg geraakt had, was sprake geweest van de laagste uitvalduur in de geschiedenis van Alliander. Door dit helikopter-incident kwamen ruim 24.000 huishoudens en bedrijven zonder elektriciteit te zitten. Onze monteurs van Liandon slaagden erin binnen enkele uren de verbinding volledig te herstellen en iedereen weer van elektriciteit te voorzien.

Innovatie nodig

De toename van zonnepanelen, windmolens, elektrisch vervoer en warmtepompen leidt tot extra piekbelasting op het elektriciteitsnet. Dat kan opgevangen worden door het elektriciteitsnet te verzwaken, maar die investeringen leiden tot hogere maatschappelijke kosten. Bovendien betekenen die netverzwaringen veel extra werk. Daarom werkt Alliander er aan om onnodig werk aan de netten te voorkomen. Dat kan door technische innovaties en nieuwe marktmodellen. Alliander heeft ook in 2017 via zijn innovatieportfolio in deze activiteiten geïnvesteerd. In Nijmegen hebben we afgelopen jaar gekozen om het net niet te verzwaken maar klanten te vragen tegen een vergoeding het net op sommige momenten niet te belasten. Verder zijn we aan het testen met het aansluiten van zonne-weides en windenergie op één kabel en is de pilot met de Buurtbatterij in 2017 gestart. De huidige wet- en regelgeving is niet ingericht naar de nieuwe inzichten en oplossingen. Daar loopt Alliander tegenaan. Hierover zijn wij in gesprek met het ministerie van Economische Zaken & Klimaat en de ACM.

Samen omschakelen

De klimaatafspraken die de afgelopen jaren zijn gemaakt, komen steeds verder tot uitvoering. In de omschakeling naar een duurzaam energiesysteem spelen netwerkbedrijven een cruciale rol. In het regeerakkoord is expliciet aandacht gegeven aan onze samenwerking met de decentrale overheden. Die begint steeds meer vorm te krijgen. Wij hebben de afgelopen twee jaar een rondgang gemaakt langs een groot aantal gemeenten en provincies in ons verzorgingsgebied en zijn in gesprek gegaan over hoe de omschakeling zo goed mogelijk kan plaatsvinden en welke keuzes gewenst zijn voor de maatschappij. In 2017 hebben we stappen gezet om onze organisatie in te richten om deze rol verder vorm te geven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Alliander maakt actief werk van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De CO₂-uitstoot van onze onderneming is in 2017 verder gedaald. Alliander streeft naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023 door onder meer onze netverliezen te compenseren. Dit doen we onder meer met behulp van de inkoop van additionele in Nederland opgewekte windenergie. Een andere belangrijke ontwikkeling ligt op het gebied van het gebruik van grondstoffen en materialen. Alliander heeft met 8 andere partijen afgesproken om uiterlijk in 2020 bij alle aanbestedingen de herkomst van grondstoffen op uniforme wijze uit te vragen. Hiervoor is begin 2017 een grondstoffenpaspoort gelanceerd.

Afscheid Peter Molengraaf

In 2017 nam Peter Molengraaf na bijna 10 jaar afscheid als CEO van Alliander. Hij heeft Alliander na de splitsing een eigen gezicht gegeven. Als drijvende kracht achter veel innovaties heeft hij met veel toewijding leiding gegeven aan de voorbereiding van ons bedrijf daarop. We zijn hem daar bijzonder dankbaar voor.

Financiële resultaten

Het resultaat na belastingen van Alliander kwam uit op € 203 miljoen (2016: € 282 miljoen). De daling is vooral veroorzaakt door de boekwinst van € 176 miljoen in 2016 op de verkoop Endinet.

Het resultaat exclusief bijzondere posten bedraagt over 2017 € 206 miljoen en is hiermee € 74 miljoen hoger in vergelijking met 2016. Deze stijging is met name het gevolg van hogere bedrijfsopbrengsten met € 117 miljoen en wordt veroorzaakt door een toename van de gereguleerde omzet, als gevolg van een stijging van de gereguleerde tarieven. In deze stijging zit ook de compensatie van precariolasten uit voorgaande jaren. De totale kosten stegen naar € 1.535 miljoen (2017: € 1.516 miljoen). De investeringen in het netwerk en meters van netbeheerder Liander bedroegen € 573 miljoen in 2017 (2016: € 555 miljoen). De kosten van storingen en onderhoud bedroegen in 2017 € 243 miljoen (2016: € 240 miljoen).

Onze financiële positie bleef ook in 2017 solide, wat zich weerspiegelde in de bevestiging van de solide ratings van de kredietbeoordelaars S&P en Moody's.

Actualiteiten

Alliander heeft recent aangekondigd om met geïnteresseerde partijen in gesprek te gaan over de verkoop van Allego, een dochteronderneming die zich richt op de ontwikkeling van laadoplossingen en laadinfrastructuur. Elektrisch rijden neemt een enorme vlucht. Allego wordt met een nieuwe partner nog beter gepositioneerd om de volgende fase van snelle internationale groei in te gaan. Daarnaast is begin 2018 de nieuwe wet Voortgang Energietransitie (Vet) aangenomen in de Tweede Kamer. Deze wet regelt een aantal belangrijke zaken voor netbeheerders met het oog op de energietransitie. Er volgt een behandeling in de Eerste Kamer en implementatie is naar verwachting laten dit jaar.

De blik vooruit

De economische groei is een uitdaging en de overgang naar een duurzaam energiesysteem komt steeds meer op stoom. Alliander bevindt zich in een uitdagende periode om dit met alle stakeholders te realiseren. Samen moeten we slimme oplossingen bedenken zodat de energievoorziening betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar blijft voor iedereen.

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

Ingrid Thijssen, Mark van Lieshout

Raad van Bestuur Alliander



Het profiel van Alliander



Het profiel van Alliander

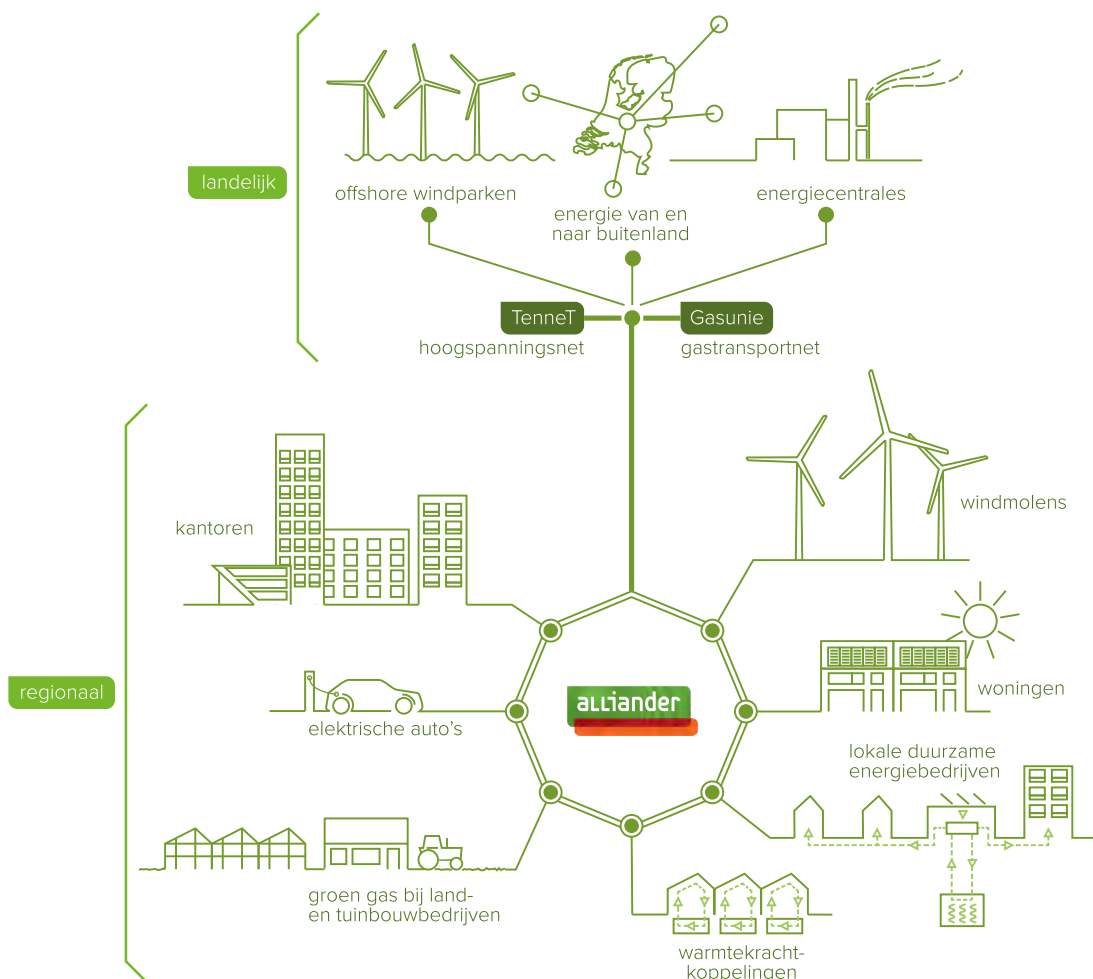
Alliander is een energienetwerkbedrijf. Dagelijks ondersteunen we ruim 3 miljoen klanten met toegang tot energie. Wij zorgen voor een betaalbare, betrouwbare en bereikbare energievoorziening in een groot deel van Nederland. Onze aandeelhouders zijn gemeenten en provincies.

Onze rol in de energieketen

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

Energie die wij distribueren, komt onder meer van energiecentrales en windparken via de landelijke energienetten van TenneT en Gasunie of via import. Daarnaast leveren steeds meer consumenten en bedrijven energie die ze zelf produceren terug aan onze energienetten. Hierdoor ontstaat een wisselwerking tussen vraag en aanbod van energie. Dat vraagt om een andere rol van Alliander.

Alliander in de energieketen



Voorbereiden op de toekomst

De energietransitie zorgt ervoor dat het energielandschap ingrijpend verandert. We zien een afbouw van aardgas en een opkomst van decentrale duurzame opwek, warmtenetten, biogas, waterstof, elektrisch vervoer en meer gebruik van elektriciteit. Al deze ontwikkelingen hebben consequenties voor de energie-infrastructuur: aardgas wordt vervangen door andere manieren van koken en stoken, grotere piekbelastingen op het elektriciteitsnet. Nieuwe energienetten zijn niet vanzelfsprekend voor alle Nederlanders 'eerlijk' toegankelijk en klanten verlaten het net: zeggen hun aansluiting op. De betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid van onze energievoorziening staan daardoor onder druk.

De wetgeving biedt voor netwerkbedrijven ruimte om nevenactiviteiten te verrichten, ook om te leren hoe de energietransitie zich ontwikkelt. Netwerkbedrijven mogen geen handelingen of activiteiten verrichten die strijdig zijn met het belang van het beheer van het net. De nevenactiviteiten moeten verband houden met infrastructurele voorzieningen of aanverwante activiteiten. Alliander ontwikkelt daarom ook nieuwe initiatieven en innovatieve oplossingen om de gevolgen van de energietransitie op de bestaande netten beperkt te houden zodat deze betrouwbaar en betaalbaar blijven en om de eerlijke toegang tot energie-infrastructuur ook in het duurzame energiesysteem te waarborgen. Een overzicht van deze activiteiten hebben wij als bijlage opgenomen.

Hoe we georganiseerd zijn

Alliander bestaat uit een groep bedrijven met in totaal circa 7.100 medewerkers (fte). Samen staan we voor hoogwaardige kennis van energienetwerken, energietechniek en technische innovaties. Aandeelhouders van Alliander zijn Nederlandse provincies en gemeenten. Samen met hen en onze partners overleggen we over toekomstplannen en dragen we oplossingen aan voor complexe vraagstukken op het gebied van de energietransitie.



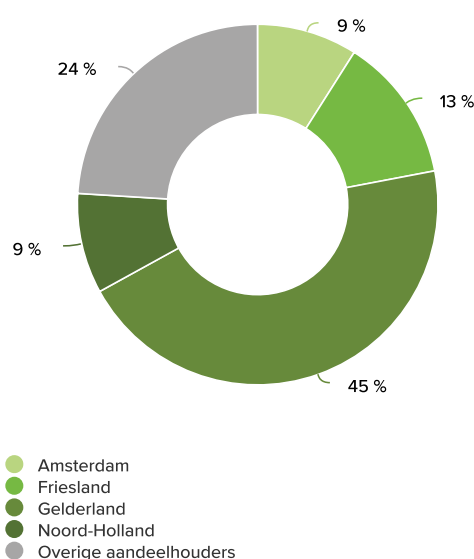
Liander

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

Ons werkgebied



Aandeelhouders



Liandon

Liandon legt zich toe op de aanleg en het onderhoud van intelligente energie-infrastructuren. Het bedrijf fungeert bovendien als kenniscentrum van Alliander voor de energiemarkt in Nederland en daarbuiten.

Allego

Allego ontwikkelt laadoplossingen en laadinfrastructuur op maat voor gemeenten, bedrijven en vervoersmaatschappijen. Allego investeert in het plaatsen en beheren van laadpalen en laadpunten in Nederland, België, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling (DGO)

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

Kenter

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

Alliander Duitsland

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

Overige activiteiten

Alliander onderzoekt en ontplooit daarnaast bedrijfsactiviteiten om de energietransitie te faciliteren en te zorgen dat het duurzame energiesysteem betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar is. Voorbeelden hiervan zijn Energy Exchange Enablers, Smart Society Services, Local en Zown. Meer hierover is te lezen op www.alliander.com.

2017 in cijfers

Aantal klant-aansluitingen



5,7 mln

5,6 mln in 2016

Aantal eigen medewerkers in FTE



5.755

5682 in 2016

Uitvalduur elektriciteit



21,0 minuten

23,3 minuten in 2016

CO₂-uitstoot

632 kton

824 kton in 2016

Netto-omzet



1,7 € mld

1,6 € mld in 2016

Investerings in materiële vaste activa



666 € mln

680 € mln in 2016

Balanstotaal



8,1 € mld

7,7 € mld in 2016

Resultaat



203 € mln

282 € mln in 2016

Ons werkgebied

■ Elektriciteit en gas

■ Elektriciteit



Omvang netwerk (kilometer)



ELEKTRICITEIT

90.000 km

90.000 km in 2016

GAS

42.000 km

42.000 km in 2016

Onze missie

Energie is essentieel voor ons welzijn en onze welvaart. Met energie kunnen we onze huizen verwarmen, koken, lesgeven, communiceren, het verkeer veilig houden, treinen laten rijden en cruciale financiële systemen draaiende houden. Zonder energie staat alles stil. Wij zetten ons in om wonen, werken, en reizen ook in de toekomst te faciliteren.

Onze missie

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

Hoe we het verschil maken

Betrouwbaarheid

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

Betaalbaarheid

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

Bereikbaarheid

Klanten moeten tegen gelijke condities toegang hebben tot de energievoorziening. Daarom maken wij het mogelijk dat klanten hun eigen leverancier en dienstenaanbieders kunnen kiezen en energie kunnen terugleveren. Daarnaast helpen wij klanten actief bij het overschakelen naar duurzame vormen van energie.

Trends en marktontwikkelingen

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

Wat we om ons heen zien

We zitten op dit moment in een periode van economische groei. Dit leidt tot meer vraag naar energie. Er komen steeds meer nieuwe bedrijven bij en we zien een toename van het aantal woningen in ons verzorgingsgebied. Met name rondom Amsterdam is een hausse te zien aan nieuwe ontwikkelingen.

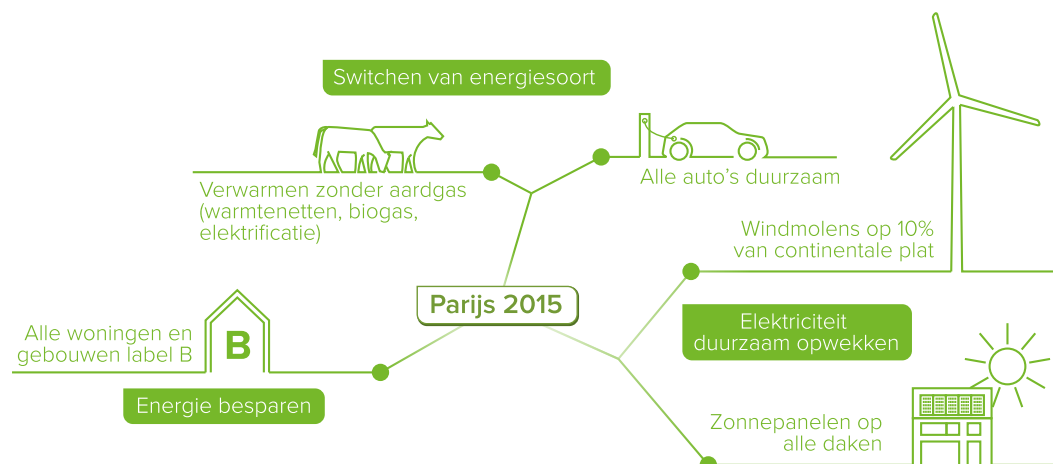
Verder is er een trendmatige toename te zien van het gebruik en de opwek van duurzame energie, mede gestimuleerd door maatregelen vanuit de overheid. Zonne-energie wordt steeds betaalbaarder en in de regio's waar Alliander actief is, zijn veel plannen voor grootschalige zonneparken. Verder worden er diverse grootschalige windparken gerealiseerd en ook elektrisch vervoer is niet meer weg te denken uit het straatbeeld.

Tegelijkertijd ontstaan er op steeds meer plekken initiatieven om afscheid te nemen van fossiele brandstoffen, zoals het gebruik van aardgas. Steeds meer gemeenten zijn al bezig met de ontwikkeling van aardgasvrije wijken en er wordt gewerkt aan regelgeving om de verplichting van een aardgasaansluiting op te heffen.

De verduurzaming zal komende jaren verder doorzetten, ook omdat in het nieuwe regeerakkoord is afgesproken om te werken aan het verder terugdringen van de uitstoot van CO₂. In de loop van 2018 komt het kabinet met voorstellen voor een nieuw nationaal energie- en klimaatakkoord, waarin verdere concrete afspraken worden gemaakt om aan de mondiale klimaatdoelstellingen te werken. Om de omschakeling naar een duurzame energievoorziening te faciliteren, zullen we zeer tijdig moeten weten wat wanneer waar moet gebeuren. Het is daarom belangrijk dat er per gemeente op korte termijn langjarige concrete plannen worden gemaakt.

Wat ons te doen staat

We kunnen de energietransitie alleen verwezenlijken als we de omschakeling naar een duurzaam energiesysteem tijdig kunnen faciliteren. We richten ons daarbij op keuzemogelijkheden die goed zijn voor de klant, maar ook voor de samenleving als geheel (het collectief). Dat lukt alleen als we samen optrekken met onze klanten en stakeholders. Zo zal er op de eerste plaats gewerkt moeten worden aan energiebesparing, bijvoorbeeld door het isoleren van huizen en gebouwen. Er komen alternatieve manieren voor verwarming, zoals warmtenetten, biogas en elektriciteit. We zullen ook het ontwerp van onze netwerken onder de loep moeten nemen. En tenslotte zal duurzame opwek toenemen, onder meer door zonnepanelen en windturbines. Hiervoor zullen we innovatieve manieren van opslag moeten ontwikkelen. De precieze route en het tempo van de omschakeling is nog niet helder. Dat vraagt een flexibele organisatie en een scherp oog voor alle maatschappelijke ontwikkelingen om ons heen.



Van trends naar strategie

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

Onze strategie

Uit de trends en ontwikkelingen vloeit voort dat we voor een grote versnelling staan van de verduurzaming van de energievoorziening. Onze stakeholders verwachten dat we hier een substantiële bijdrage aan leveren. Daar hebben we een heldere strategie voor ontwikkeld in vier pijlers.

1. Ondersteuning van klanten bij het maken van keuzes

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

2. Nieuwe open netten

Het streven naar een energievoorziening tegen de laagste maatschappelijke kosten vereist dat we nieuwe infrastructuur ontwikkelen en die voor iedereen onder gelijke voorwaarden toegankelijk maken. Als in een woonwijk wordt overwogen om te kiezen voor individuele warmtepompen om huizen te verwarmen, dan gaat in dat scenario de elektriciteitsvraag op piekmomenten (zeker op koude dagen) sterk omhoog. Dit betekent dat het elektriciteitsnet aanzienlijk moet worden verzwakt. Het is belangrijk om samen met alle betrokkenen te kijken of dat wel de goedkoopste en duurzaamste oplossing is. Het kan zijn dat een alternatieve infrastructuur (denk bijvoorbeeld aan een warmte- of biogasnet) lokaal beter past. Het is cruciaal dat deze nieuwe infrastructuur open is en dat consumenten kunnen kiezen van wie zij hun energie afnemen. Dat past bij onze maatschappelijke rol om de energiemarkt hierin te faciliteren.

3. Digitalisering

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

4. Excellent netbeheer als basis

Het Nederlandse energienet behoort tot de betrouwbaarste ter wereld. Het is ons doel ervoor te zorgen dat dit in de toekomst zo blijft. Met efficiënt beheer en het realiseren van schaalvoordelen houden wij de huidige netten betaalbaar. Ook willen wij ervoor zorgen dat klanten steeds meer gemak ervaren wanneer wij voor hen aan het werk zijn. Want het vertrouwen van onze klanten is belangrijk, zowel bij het uitvoeren van ons huidige, dagelijkse werk als bij het realiseren van onze nieuwe activiteiten.

Doelstellingen en prestaties

Veiligheid

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ²
LTIF (lost time injury frequency) Het aantal ongevallen met verzuim daalt, waardoor de LTIF 2,0 of lager is.	Er deden zich 17 ongevallen met verzuim voor, waardoor de LTIF	De doelstelling is "0" ongevallen met verzuim. ¹	We streven naar een veilige cultuur binnen de organisatie, binnen afgesproken veiligheidskaders en gericht op houding en gedrag.	Veilig werken
	1,4 bedraagt.			
Veiligheidscultuur² Percentage actieve veiligheidscultuur is 30% of hoger.	Onze score is	³		Veiligheid
	25%			
Veiligheidscultuur^{2,3}	-	Percentage actieve veiligheidscultuur is 100%		

Klanten

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ²
Klanttevredenheid Klanttevredenheid gemeten door de NES score is hoger dan 52% (consument) en 38% (zakelijke markt). ⁴	Consument: 47% Zakelijk: 39%	Klantgemak⁵ gemeten door de NES score is hoger dan 51% (consument) en 46% (zakelijke markt).	Klanttevredenheid consumenten- en zakelijke markt stijgt de komende jaren verder.	-Realisatie werkpakket, -cyber criminaliteit, -privacy energiedata, -benodigde capaciteit en competenties, -onvoldoende anticiperen op en bijbenen energietransitie
Uitvalduur elektriciteit Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 21 minuten. ⁶	21	Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 20 minuten.	De doelstelling is een hoge leverings-betrouwbaarheid.	
Herhaalstoringen⁷ Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen is maximaal 18.	22	Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen is maximaal 17.	Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen blijft maximaal 17 de komende jaren.	
Top risico verlagende projecten We streven ernaar om minimaal 90% van de mijlpalen te bereiken.	46%	⁸	-	
Aanbieden slimme meters Op 534.000 adressen bieden we een slimme meter aan.	536.000	Op 584.000 adressen bieden we een slimme meter aan.	In 2020 is bij iedereen een slimme meter aangeboden.	
Digitaliserings-programma's⁴ In 2017 ronden we 95% van onze geplande digitaliserings-programma's af.	58%	⁹	-	

Medewerkers

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ²
Score medewerkers-onderzoek Score medewerkers-onderzoek Great Place to Work van minimaal 75.	71	In 2018 streven wij naar een score van 75 in het medewerkersonderzoek van Great Place to Work.	Topwerkgever zijn: een innovatief en succesvol bedrijf waar we werken aan het ontwikkelen van toekomstgerichte kennis en competenties.	Benodigde capaciteit en competenties
Verzuim medewerkers Verzuimpercentage van maximaal 3,9%.	4,2%	Verzuimpercentage lager dan 3,9%	Het verzuimpercentage is maximaal 3,9% in de komende jaren.	
Vrouwen in leidinggevende posities Minimaal 27% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.	24,9%	Minimaal 27,8% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.	In 2025 is minimaal 33% van onze leidinggevendenden vrouw.	
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt 100 leer/werkplekken aanbieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	102	100 leer/werkplekken aanbieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	In 2020 bieden we samen met onze leveranciers meer dan 100 leer/werkplekken aan voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.	

Aandeelhouders en investeerders

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ¹²
Behoud solide rating Handhaven solide A rating profiel.	S&P AA-/A-1+/stable outlook Moody's Aa2/P-1/stable outlook	Handhaven solide A rating profiel.	Handhaven solide A rating profiel. Voortdurend beter presteren dan de sector op het gebied van kosten en operational excellence. Solide resultaten passend bij het geregleerde toegestane rendement.	Onvoldoende langetermijn oriëntatie van regelgeving, financiële risico's als vermeld in jaarverslag
FFO/Nettoschuld Doelstelling: >20%	27,4%	FFO/nettoschuld Doelstelling: > 20%		
Rentedekking Doelstelling: > 3,5	10,2	Rentedekking Doelstelling: > 3,5		
Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen) Doelstelling: < 60%	34,4%	Nettoschuld/(nettoschuld + eigen vermogen) Doelstelling: < 60%		
Solvabiliteit Doelstelling: > 30%	56,7%	Solvabiliteit Doelstelling: > 30%		
Maatschappelijk Verantwoord Inkopen Bij minimaal 71% van onze uitgaven wordt maatschappelijk verantwoord ingekocht ⁵	70,4%	- ¹⁰	-	
CO₂-uitstoot eigen bedrijfsvoering De CO ₂ -uitstoot bedraagt maximaal 672 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek)	632 kton	De CO ₂ -uitstoot bedraagt maximaal 636 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek). ¹¹	We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023.	
Circulair ingekocht¹³ 5% van al onze primaire assets is circulair ingekocht	6%	10% van al onze primaire assets is circulair ingekocht	In 2020 kopen we 40% van onze primaire assets circulair in.	

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

2 Het niveau van veiligheidscultuur binnen Alliander wordt gemeten d.m.v. de positie op de veiligheidsladder. De score en doelstelling voor 2017 is op basis van hoeveel medewerkers voldoen aan een veiligheidsniveau van minimaal 3.

3 Voor de KPI actieve veiligheidscultuur wordt een nieuwe definitie en target vastgesteld vanaf 2018. Er wordt voortaan enkel gekeken naar de bedrijfssonderdelen in scope, en de bijbehorende target wordt 100%.

4 Vanaf 2017 rapporteert Alliander over de klanttevredenheid met behulp van de Net Effort Score (NES). Voor vergelijkingsdoeleinden zijn ook de scores van 2016 volgens deze definitie weergegeven. Het 2016 cijfer valt buiten de scope van de assurance opdracht van de externe accountant.

5 Vanaf 2018 zal deze naam veranderen van 'klanttevredenheid' naar 'klantgemak'.

6 De uitvalduur geeft in minuten weer de gemiddelde duur dat onze klanten in het Liander-gebied in een periode van een jaar geen elektriciteit hebben. De genoemde uitvalduur van 2017 is gebaseerd op laag-, midden- hoogspanning.

7 Vanaf 2017 rapporteert Alliander over de herhaaltoringen op kabelnummer i.p.v. postcodegebieden.

8 De KPI top risico verlagende projecten komt vanaf 2018 te vervallen van het Alliander dashboard.

9 De KPI digitaliserings-programma's komt vanaf 2018 te vervallen van het Alliander dashboard.

10 De KPI Maatschappelijk verantwoord inkopen komt vanaf 2018 te vervallen van het Alliander dashboard.

11 De doelstelling voor CO₂-uitstoot voor 2017 is herberekend volgens de meest recente emissiefactoren.

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

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

Risico's

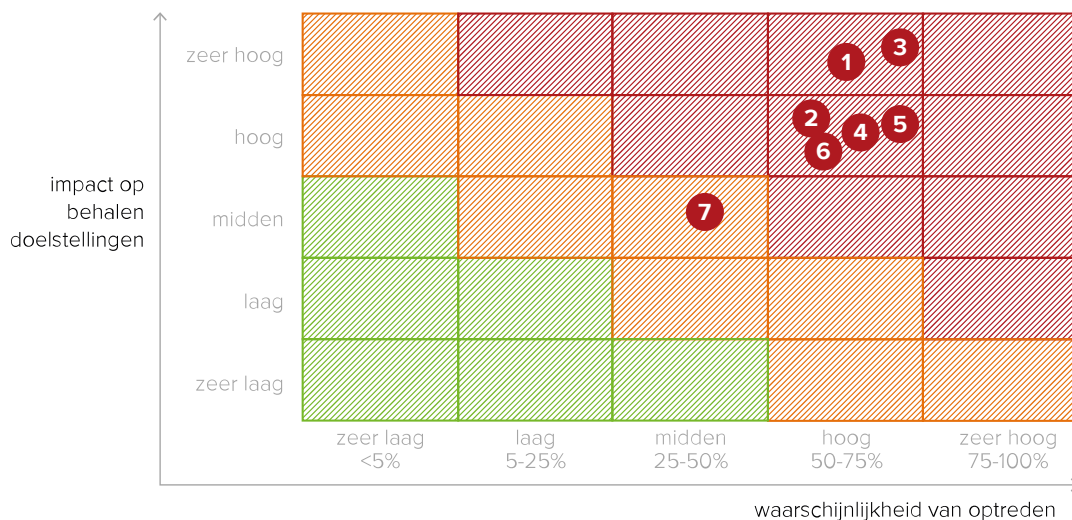
Het werk dat Alliander verzet om energie voor iedereen betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar te houden, gaat gepaard met risico's. Bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid of financiën. Dat er risico's zijn, is onvermijdelijk. Belangrijk is echter om inzicht te hebben en te houden in deze risico's. Dit helpt ons in de afweging om risico's al dan niet te beheersen en op een verantwoorde wijze onze strategische doelstellingen te realiseren.

Risicomanagement

Alliander hecht grote waarde aan goed risicomanagement. Het zorgt voor voldoende zekerheid om onze strategische doelstellingen op een verantwoorde manier te behalen. Daarvoor gebruiken wij een raamwerk voor risicomanagement met daarin onze principes. Hierdoor stellen we de hele organisatie in staat om bij te sturen en te verbeteren, en kan Alliander voldoen aan wet- en regelgeving. De risico's worden frequent besproken in de Raad van Bestuur en ieder kwartaal in de Raad van Commissarissen. De mogelijke impact op onze strategische doelen en de waarschijnlijkheid van optreden bepalen wat we als onze belangrijkste risico's definiëren.

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

- | | |
|--|---|
| 1 Veilig werken → | 5 Privacy energiedata ↑ |
| 2 Realisatie werkpakket → | 6 Benodigde capaciteit en competenties → |
| 3 Langetermijniëntentatie van regulering ↑ | 7 Anticiperen en bijbenen impact energietransitie → |
| 4 Cybercriminaliteit → | |



Risicocategorieën

Risico's zijn onder te brengen in vijf risicocategorieën, van zeer laag tot zeer hoog. In welke categorie een risico thuishoort, wordt bepaald door de waarschijnlijkheid van optreden in combinatie met de impact van een risico op het behalen van de doelstellingen. Impact drukken we financieel uit en in bedrijfswaarden, zoals veiligheid, kwaliteit van levering, duurzaamheid, klant en imago (reputatie) en wet- en regelgeving. Zo kunnen we al onze risico's onderbrengen in een risicomatrix.

Risicobereidheid

De mate waarin we bereid zijn om risico te lopen bij het realiseren van onze doelstellingen verschilt per risicocategorie.

- Waar het gaat om veiligheid van onze medewerkers en onze netten willen wij risico's waar dat mogelijk en reëel is uitsluiten. Onze risicobereidheid is hier nihil.
- 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 behouden we een gezonde financiële basis en voldoen we aan financiële criteria.

De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van Alliander hebben veel aandacht voor de risico's van Alliander. Het managen van risico's is daarom onderdeel van de besturing en besluitvorming van de organisatie. Er is een risicomangementproces ingericht waardoor top risico's in de Raad van Bestuur evenals de Raad van Commissarissen worden besproken. Daarbij wordt beoordeeld welke effecten de risico's kunnen hebben op de bedrijfsvoering en op onze reputatie. Risicomangement staat ook geregeld op de agenda van de andere directie- en managementlagen binnen Alliander. Alliander vindt het belangrijk te voldoen aan de richtlijnen uit de herziene Corporate Governance Code.

Risicobewustzijn

Het risicobewustzijn binnen Alliander is over het algemeen voldoende; we hebben een goed en actueel zicht op de onzekerheden zowel binnen als buiten ons bedrijf. Voor de belangrijkste actuele risico's voor Alliander geven we in dit jaarverslag een toelichting: een beschrijving, de ontwikkeling van de trend en de wijze waarop we het risico beheersen.

Financiële risico's, waaronder ons kredietrisico, zijn toegelicht in noot 34 van de jaarrekening. Een uitgebreide beschrijving van al onze operationele assetrisico's kunt u teruglezen in de Kwaliteits- en Capaciteitsdocumenten (KCD), die we iedere twee jaar opstellen. U vindt deze op www.liander.nl/kcd. In de hoofdstukken Corporate Governance, Verklaring van de Raad van Bestuur en Overige informatie wordt uitgelegd hoe het managen van risico's expliciet onderdeel is van de besturing en besluitvorming van de organisatie. Met scenarioanalyses brengen we ook nieuwe ontwikkelingen onder de aandacht. Meer algemene informatie over risicomangement vindt u op www.alliander.com.

Koppeling van risico's aan strategische pijlers

Primaire koppeling belangrijkste risico's en strategie	1 klantkeuze centraal	2 open netten	3 digitalisering	4 excellent netbeheer
1. Veilig werken				•
2. Realisatie werkpakket			•	•
3. Langetermijnnoriëntatie van regulering	•	•	•	•
4. Cybercriminaliteit			•	•
5. Privacy energiedata	•			
6. Benodigde capaciteit en competenties	•	•	•	•
7. Anticiperen op en bijbenen impact energietransitie	•			

Toelichting op de risico's

Hieronder staat per risico beschreven wat het risico inhoudt, hoe Alliander het risico beheerst en wat de langetermijntrend is (wat is de verwachte ontwikkeling van het risico – met reeds ingezette en beoogde maatregelen - in de komende vijf jaar: afnemend, neutraal of toenemend).

afnemend: ↓

neutraal: →

toenemend: ↑

Veilig werken ➔

Waarschijnlijkheid

Hoog

Impact

Zeer hoog

Wat is het risico?

Werken met gas en elektriciteit brengt risico's met zich mee voor de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers, aannemers en klanten. Onvoldoende veiligheidsbewustzijn, (kennis van) veiligheidswerkinstructies (VWI), kwaliteit- en veiligheidseisen en veiligheidsmaatregelen vergroten de kans op ongevallen. Ook het onveilig handelen van derden die in opdracht van Alliander werkzaamheden uitvoeren, kan leiden tot veiligheidsrisico's.

Hoe wordt het risico gemanaged?

Alliander werkt continu aan de verbetering van de veiligheidscultuur, de veiligheid in de processen en van de componenten in de netten. Als zich een incident voordoet, vindt er (onafhankelijk) onderzoek plaats naar de directe en achterliggende oorzaken zodat we hiervan kunnen leren. Binnen alle operationele onderdelen van Alliander en bij onderaannemers is specifiek aandacht voor veiligheid en de veiligheidscultuur. Via het programma veiligheid wordt gewerkt aan verdere verbetering.

Wat is de risicotrend?

Neutraal. De aard van het werk binnen Alliander maakt dat veiligheid een hoog risico blijft. Het thema veiligheid staat echter prominent op de agenda binnen Alliander.

Realisatie werkpakket ➔

Waarschijnlijkheid

Hoog

Impact

Hoog

Wat is het risico?

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

Hoe wordt het risico gemanaged?

Alliander werkt aan de uitdaging rondom de realisatie van het werkpakket. De aanpak hiervoor bestaat uit diverse aspecten:

- Realisatie van het werkpakket vergroten door beter prioriteren, voorspelbaarheid van het werkpakket verbeteren en actief met klanten meedenken over de oplossing voor hun vraag.
- Capaciteit vergroten door meer en versneld op te leiden, vrijspelen van kritieke capaciteit en werving kritieke functies en slim uitbesteden.
- Efficiency van de organisatie verhogen door operationeel management te versterken en slimmer te werken.
- Voorkomen van reputatieschade door actieve monitoring van klachten en incidenten, betere interne communicatie en actief reputatiemanagement.
- Actieve lobby en samenwerking met de sector en onderwijs.

Wat is de risicotrend?

Neutraal. Er zijn en worden diverse maatregelen ingezet: de verwachting is dat het risico zich hiermee neutraal ontwikkelt.

Langetermijnoriëntatie van regulering ↑

Waarschijnlijkheid

Hoog

Impact

Zeer hoog

Wat is het risico?

Beleid en regelgeving binnen het energiedomein hebben effect op onze activiteiten en rentabiliteit. Wij merken in toenemende mate dat als gevolg van de energietransitie beleid, regelgeving en realiteit niet op elkaar aansluiten. Dat heeft mogelijk gevolgen voor het faciliteren van de energietransitie en de continuïteit van Alliander.

Hoe wordt het risico gemanaged?

Als we op langere termijn willen blijven investeren in nieuwe initiatieven om de energietoekomst te faciliteren, is het belangrijk dat de besluiten van de ACM ons daarvoor de mogelijkheden geven. We kijken 30 jaar vooruit om de impact van de overgang van fossiele naar duurzame energievoorziening op de infrastructuur in beeld te krijgen. We creëren beelden over de benodigde aanpassingen in regulering en voeren daarover intensief overleg met alle beleidsbepalende partijen. Vanuit Netbeheer Nederland voeren we met de gezamenlijke netbeheerders overleg met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de ACM over de invulling van de regulering en in bijzonder het behoud van een gezond investeringsklimaat. Wij zien in toenemende mate dat wet- en regelgeving knellend is in het faciliteren van de energietransitie.

Wat is de risicotrend?

Stijgend.

Cybercriminaliteit ➔

Waarschijnlijkheid

Hoog

Impact

Hoog

Wat is het risico?

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

Hoe wordt het risico gemanaged?

We beveiligen onze energie- en datanetwerken en computers tegen aanvallen op diverse niveaus. We werken aan veiligheidsbewustzijn bij onze medewerkers en aan preventie, detectie én response van cybersecurity. In 2017 is de securityfunctie van Alliander verder uitgebreid met de oprichting van een volwaardig securitydomein binnen IT. Verder werken we binnen Netbeheer Nederland intensief samen aan dit onderwerp en onderhouden we nauwe contacten met het Nationaal Cyber Security Centrum van de Rijksoverheid en andere partijen. Samen kunnen we de (snelle) ontwikkelingen volgen en externe signalen van aanvallen vroegtijdig opvangen.

Wat is de risicotrend?

Neutraal. Zonder beheersing van het risico wordt de waarschijnlijkheid groter. Daarom vraagt de combinatie van steeds complexere aanvallen en digitalisering van onze netten om een verhoogde cyberweerbaarheid binnen Alliander waarbij wij aanvallen actief opsporen en bedrijfsimpact beperken door accurate reactie hierop. Deze weerbaarheid wordt de komende jaren verder uitgebreid om de verhoogde cyberrisico's acceptabel te houden.

Privacy energiedata ↑

Waarschijnlijkheid

Hoog

Impact

Hoog

Wat is het risico?

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

Hoe wordt het risico gemanaged?

Met de andere partijen in de energiesector trekken we samen op om privacygevoelige gegevens goed te beschermen. Er vindt informatie-uitwisseling plaats met de toezichthouder, Autoriteit Consument en Markt (ACM), de brancheorganisaties Netbeheer Nederland en Energie-Nederland (E-NL) en andere betrokken partijen. Binnen de eigen organisatie heeft Alliander verschillende initiatieven ondernomen om vertrouwelijke gegevens beter af te schermen. Vanaf 2016 zijn organisaties verplicht om 'datalekken' van persoonsgegevens te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). Alliander heeft hiervoor de processen en organisatie ingericht en beleid en richtlijnen verder aangescherpt. Op dit moment werken we aan trajecten om verder verbetering aan te brengen: zo is onder andere een Roadmap Privacy & Security uitgewerkt.

Wat is de risicotrend?

Stijgend. Er zijn al datalekken geweest in de sector. De verwachting is dat die ook in de toekomst gaan plaatsvinden.

Benodigde capaciteit en competenties →

Waarschijnlijkheid

Hoog

Impact

Hoog

Wat is het risico?

Eén van de grootste uitdagingen van Alliander (in onze snel veranderende omgeving) is het aantrekken en behouden van de juiste mensen. In het bijzonder het aantrekken en behouden van mensen in kritieke technische en IT-functies. Dit risico hangt samen met de risico's 'Realisatie werkpakket' en 'Anticiperen en bijbenen energietransitie'.

Hoe wordt het risico gemanaged?

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

Wat is de risicotrend?

Neutraal. Door de te verwachten effecten van ingezette maatregelen blijft het risico gelijk in de komende jaren.

Anticiperen en bijbenen impact energietransitie →

Waarschijnlijkheid

Midden

Impact

Midden

Wat is het risico?

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

Hoe wordt het risico gemanaged?

Onze aanpak bestaat uit 3 pijlers. Met datagedreven netbeheer genereren we meer voorspellend inzicht in de toekomstige energiebehoefte in onze regio's en de effecten ervan op onze netten. Door middel van meer proactieve klantbenadering stellen we onszelf eerder op de hoogte van lokale ontwikkelingen en kunnen we de warmtetransitie positief beïnvloeden. Met innovatieve oplossingen voorkomen we netverzwaring en (des)investeringen.

Wat is de risicotrend?

Neutraal. Na de planperiode van de strategie (de komende vijf jaar) zien we echter een sterk stijgende trend ontstaan.

Onze impact en waardecreatie

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

Onze activiteiten hebben veel maatschappelijke effecten op de omgeving: op de economische ontwikkeling van regio's en stakeholders, op de uitstoot van broeikasgassen, op kennisontwikkeling en welzijn van medewerkers én op de veiligheid en stabiliteit van het energiesysteem. De effecten brengen we met impactmeting in kaart. De inzichten die dit oplevert helpen ons om de maatschappelijke invloed te optimaliseren.

Onze ambitie

Wij willen onze positieve invloed, zoals het welzijn van de klanten vergroten dankzij een betrouwbare, betaalbare en voor iedereen onder gelijke condities toegankelijke energievoorziening. Daarnaast willen onze negatieve invloed, zoals de uitstoot van broeikasgassen, minimaliseren. Om dat te bereiken, geven wij een gebalanceerd, kwantitatief, beeld van de betekenis van onze activiteiten. Het inzicht dat we met de impactmeting ontwikkelen, dient diverse doelen: we krijgen een nauwkeuriger beeld van onze maatschappelijke prestaties en de mate waarin we onze doelen realiseren. Transparantie over onze invloed biedt stakeholders de mogelijkheid een betere inschatting te maken van onze bijdrage aan maatschappelijke ontwikkelingen en ondersteunt onze besluitvorming over projecten en activiteiten. Hiermee kunnen we beter op integrale waarde sturen zowel financieel, ecologisch als sociaal.

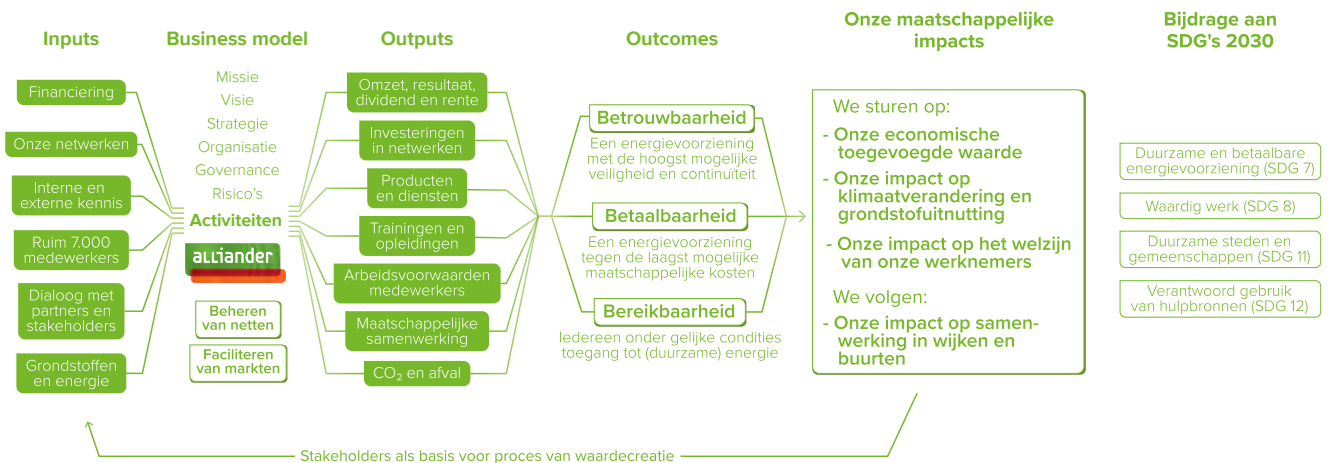
Impact en de Sustainable Development Goals

Vanuit onze activiteiten, doelen en impact hebben we bepaald welke bijdrage we kunnen leveren aan de Sustainable Development Goals 2030 van de Verenigde Naties. Concreet werken we hierbij aan:

- SDG 7: Algemene toegang tot betrouwbare, duurzame energie
- SDG 8: Waardig werk
- SDG 11: Duurzame stedelijke gebieden
- SDG 12: Duurzame consumptie en productieketens

SDG 8, de doelstelling over waardig werk, hebben we in 2017 als vierde doelstelling toegevoegd. We zien dat het effect van onze activiteiten op werk, arbeidsomstandigheden en de ontwikkeling van werkgelegenheid in de energieketen relatief groot is. Lees meer hierover in het hoofdstuk SDG's.

Connectiviteitsmodel



Waarom impact kwantificeren

De maatschappelijke en economische betekenis van een betrouwbare, betaalbare en duurzame energievoorziening is groot en vraagt om weloverwogen keuzes voor vandaag en de toekomst. Alliander heeft verschillende rollen, waaronder die van netbeheerder in het veranderende (duurzame) energiesysteem, werkgever én verantwoorde onderneming naar de lokale omgeving. Vanuit die rollen kunnen we veel voor de samenleving betekenen. Bij het beoordelen van de maatschappelijke bijdrage van onze activiteiten, kijken we nu vooral naar de inputs (kosten) en outputs (directe gevolgen). Met impactmeten worden de maatschappelijke effecten als gevolg van de output gekwantificeerd en gemonetariseerd. De grootste effecten betreffen de economische waarde, welvaart, welzijn, milieu en werkgelegenheid. Dankzij de opgedane inzichten op deze gebieden worden zowel de onderlinge verhoudingen tussen impact duidelijk, als de grootste knoppen waaraan we kunnen draaien om onze maatschappelijke prestaties te vergroten.

Onze stappen in impactmeting

In 2015 zijn we gestart met het in beeld brengen, kwantificeren en rapporteren van onze maatschappelijke impact. In 2016 hebben we een inventarisatie gemaakt van de activiteiten van Alliander en een veelheid aan projecten met een belangrijke betekenis. Denk daarbij aan de uitrol van slimme meters en de digitalisering van het elektriciteitsnet in Noord-Holland Noord. In 2017 hebben we nieuwe stappen gezet met impactmeten:

- We streven ernaar de maatschappelijke effecten in toenemende mate in betekenisvolle eenheden uit te drukken. Om tegemoet te komen aan de behoefte om verschillende vormen van impact onderling te kunnen vergelijken, kwantificeren we deze in één eenheid (euro's). Dit doen we voor de gebieden die een logisch verband houden met de kwaliteit van onze activiteiten nu en in de toekomst, de (veranderlijke) economische waarde van onze infrastructuur, de klimaateffecten in onze keten, onze samenwerking in buurten en wijken en het welzijn van onze medewerkers.
- Afgelopen jaar hebben we onze impact op het welzijn van onze medewerkers onderzocht. Hierbij is gekeken naar onze positieve bijdrage op immateriele aspecten van werk als werkgever én de negatieve impact van veiligheid en werk gerelateerde klachten.
- Op het niveau van projecten zijn twee impactanalyses uitgevoerd. Dat hebben we gedaan voor de milieu-impact van dit jaar opgeleverde warmtenetwerken. Daarnaast is de maatschappelijke impact van werknemersvrijwilligerswerk dat ondersteund wordt door Alliander Foundation onderwerp geweest van een casestudie naar menselijke kapitaal.

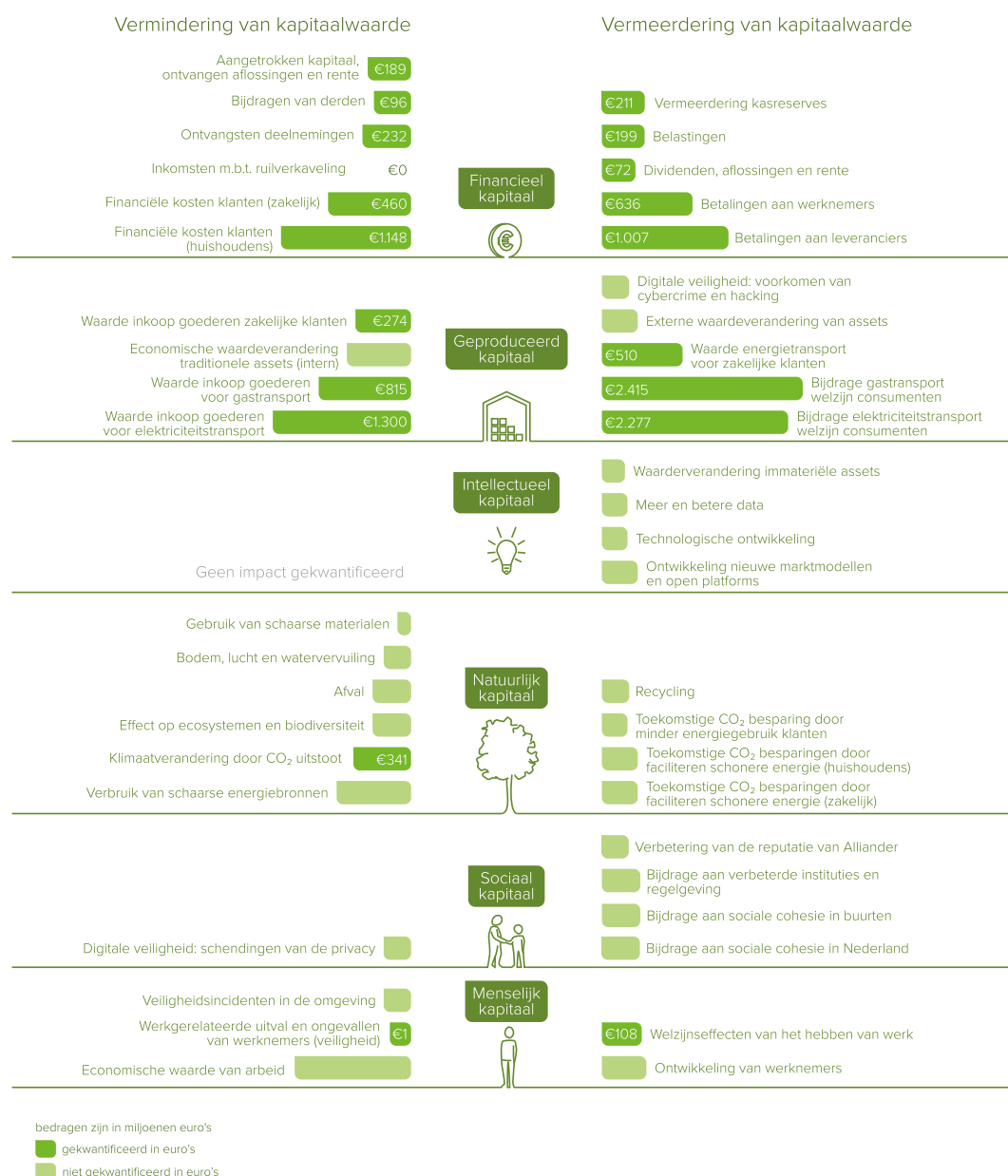
Sectormodel

Het identificeren, kwantificeren en moneteriseren van impact is sterk in ontwikkeling. Steeds meer organisaties hebben aandacht voor hun impact. Voor samenwerking in de energiesector is het van groot belang om dit consistent te kunnen vergelijken. Internationaal en nationaal is er eveneens behoefte aan meer afstemming van rekenmethodes en aannames. Met onze impactrapportages willen we bijdragen aan deze ontwikkeling. In 2017 hebben we met andere netwerk- en infra-bedrijven een eerste basis gelegd voor een sectormodel voor impactmeten in de infra- en energiesector. We doen daarmee ervaring op en zullen het model de komende jaren blijven ontwikkelen. Daarvoor hebben we ook aansluiting gezocht bij het platform Next Generation Infrastructure, wat onder meer onderzoek doet naar de waarde van infrastructuur. Dit helpt ons om de waarde van onze netwerken bij de energietransitie in kaart te brengen.

Impact 2017 in één oogopslag

Ons impactmodel voor Alliander volgt het 'zes kapitalen model' van het International Integrated Reporting Council (IIRC) <http://integratedreporting.org/>. We onderscheiden twee typen impacts. Aan de ene kant zijn er impacts die volledig door de activiteiten van Alliander ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn de impact van netverliezen, eigen emissies en het welzijn van Alliander werknemers. Aan de andere kant zijn er grote impacts waarvoor partijen in de keten gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Deze noemen wij keteneffecten. Te denken valt aan de impact van energietransport op het welzijn van de consumenten en emissies door het verbruik van elektriciteit en gas in verzorgingsgebieden van Alliander.

De impactberekeningen als vermeld in ons Jaarverslag 2016 hebben we met data voor 2017 geactualiseerd. In onderstaande illustratie hebben we de relatieve omvang weergegeven van maatschappelijke invloed van Alliander zoals we die nu hebben geïdentificeerd, gekwantificeerd en (deels) gemonetariseerd. Nieuw in het overzicht is de moneterisering voor de impacts die vallen onder menselijk kapitaal (welzijnseffecten en veiligheid van werk).

Belangrijkste maatschappelijke impacts van Alliander¹

¹ Voor vergelijkingsdoeleinden is de attributie van impacts tussen de ketenspelers met de waarden uit 2017 aangepast.

Resultaten impactmeting 2017

De resultaten van de impactberekening tonen van 44 indicatoren de - globale - omvang van onze impacts. Van twintig indicatoren is de omvang berekend en hierboven in geld uitgedrukt¹. Voor vergelijkende cijfers uit 2016 verwijzen wij naar de bijlage Vergelijkende cijfers voor impacts uit 2017 en 2016. Van de overige indicatoren is een kwalitatieve beschrijving en inschatting gemaakt op basis van externe bronnen. Opgemerkt wordt dat steeds sprake is van een relatieve grootte waarbij de impact op groepsniveau klein kan zijn maar op individueel niveau groot, bijvoorbeeld bij impact van een ongeval. Het inzicht in onze impacts vormt helpt bij ons handelen en speelt steeds vaker een rol bij de sturing op onze maatschappelijke prestaties.

¹ Onze metingen bevatten onzekerheden doordat we in de berekening soms aannames moeten doen over toekomstige ontwikkelingen. Een toelichting hierop vindt u in het onderdeel Overige informatie. Op de website www.alliander.com vindt u een aanvullende uitgebreide toelichting met alle details van de criteria, uitgangspunten, aannames en de berekeningsmethodieken die wij hanteren.

Financieel kapitaal

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

Geproduceerd kapitaal

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

De welvaartswaarde van energietransport voor de samenleving is hoog. Het aandeel van de waarde dat Alliander voor de consumenten heeft, bedraagt € 4,7 miljard in 2017. De waarde is hiermee nagenoeg gelijk gebleven als in 2016. De gereguleerde tarieven zijn gestegen bij een daling van het verbruik van elektriciteit en gas. De waarde van het aandeel dat Alliander heeft voor zakelijke klanten voor elektriciteit-, en gastransport is toegenomen van € 477 miljoen tot € 510 miljoen. Dit wordt met name verklaard door een stijging van gereguleerde tarieven. De netto berekende impact voor geproduceerd kapitaal, in termen van toegevoegde waarde, is in 2017 stabiel vergeleken met 2016.

Natuurlijk kapitaal

Per saldo is de impact op het klimaat door onze activiteiten gedaald van € 363 miljoen in 2016 naar € 341 miljoen in 2017. De daling wordt veroorzaakt door het vergroeningsbeleid van onze eigen CO₂-emissies. De gemonetariseerde impact van onze eigen CO₂-footprint bedraagt in 2017 € 69 miljoen, vooral veroorzaakt door onze netverliezen. Meer hierover is te vinden in het hoofdstuk 'Onze duurzame prestaties'. De grootste negatieve impact wordt net als in 2016 veroorzaakt door onze positie in de Nederlandse energieketen, die nog een groot aandeel energieopwek uit fossiele brandstoffen heeft.

Hiertegenover staan milieu-impacts die nog niet gekwantificeerd zijn, zowel positief als negatief. Bijvoorbeeld de aanleg van duurzame warmtenetten en laadpalen infrastructuur voor elektrisch rijden. Onze kernactiviteiten zoals netbeheer leggen tegelijkertijd beslag op schaarse grondstoffen van onze planeet. We hebben nog niet exact kunnen berekenen hoe groot onze impact op deze terreinen precies is.

Menselijk kapitaal

Mensen die werken ervaren gemiddeld een hoger welzijn dan niet werkenden. Alliander draagt bij aan het welzijn van medewerkers door het werk dat zij biedt. Naast inkomen zijn immateriële factoren van het hebben van werk van belang. In 2017 hebben we het Welzijnseffect van het hebben van werk berekend. Dit betreft de directe niet-financiële baten voor werknemers van het hebben van werk ten opzichte van werkloosheid. Uit de analyse volgt dat immateriële factoren als waardering, contact met collega's en klanten en het hebben van een werkstructuur een positieve impactwaarde vertegenwoordigen van € 108 miljoen. Daarnaast is er de compensatie in termen van salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, deze is opgenomen onder financieel kapitaal.

Uit de analyse blijkt dat het verlies aan welzijn en geluk door werkgerelateerde ongevallen en ziekte ruim € 950.000 bedraagt. Deze impactwaarde is relatief klein in vergelijking met de positieve impact van het hebben van werk. Veiligheid en preventie van werkgerelateerde klachten hebben een vaste hoge prioriteit voor Alliander. Als werkgever streven wij steeds naar een positieve bijdrage aan het welzijn van onze medewerkers.

Sociaal kapitaal

De regulering is erop gericht dat iedereen een gelijke bijdrage levert (socialisering van de kosten). Een belangrijke impact van een energienetbeheerder is de bijdrage die wordt geleverd aan sociale cohesie in de woonomgeving. Hoge sociale cohesie zorgt ervoor dat lokale (energie)initiatieven breed gedragen kunnen worden. Daarnaast resulteren participerende projecten in oplossingen die beter op lokale behoeftes aansluiten. Met een toename van decentrale energieopwek gaat het belang van lokale projecten eveneens stijgen. Deze verandering treedt op verschillende niveaus op. In lokale projecten voor verduurzaming en energiebesparing staan nieuwe partijen op en ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden. De verwachting is dat met een grotere lokale betrokkenheid rondom energie nieuwe sociale interactie op meer gebieden ontstaat. Het beperken van schade door ongecontroleerde uitwisseling van privacygevoelige informatie beperkt de mogelijk negatieve sociale impacts. Onze impact op het sociaal kapitaal willen we in 2018 verder kwantificeren.

Intellectueel kapitaal

Alliander investeert tijd en geld in het netbeheer van de toekomst: de digitalisering van onze netten, het gebruik en toepassing van data en nieuwe business- en marktmodellen die de energietransitie vraagt, alternatieven voor aardgas. Hiermee wordt intellectueel kapitaal gecreëerd voor Alliander en zijn omgeving. Dit kapitaal omvat de voorraad niet-materiële zaken gecreëerd door mensen. Nieuwe open infrastructuur voor laadpalen voor elektrisch rijden en warmtenetten bijvoorbeeld vergroten niet alleen onze eigen kennis en kunde, ze bieden ook nieuwe marktkansen voor andere bedrijven. De kwantificering en moneterisering van intellectueel kapitaal vraagt betrouwbare ervaringscijfers en weloverwogen keuzes. In 2018 willen we dit nader inventariseren en onderzoeken.

Wat we hebben geleerd

In samenwerking met onze kennispartners zijn nieuwe inzichten ontstaan over de consequenties van onze activiteiten. We zien dat de financiële en economische waarde van betrouwbaar netbeheer constant en zeer groot is. Onze impacts op menselijk kapitaal hebben we nader gekwantificeerd. We hebben geleerd dat data gebaseerd op onderzoek naar beleving en ervaring onder onze medewerkers een goed uitgangspunt vormen voor impactmeten. Hiermee hebben we variabelen geïdentificeerd die de impact van ons handelen op medewerkers beïnvloeden.

De impactmetingen dwingen ons voortdurend om goed onderbouwde aannames te maken over te verwachten CO₂-effecten en over het verband tussen de ervaringen van medewerkers en hun beleving van welzijn. Dat is de manier om met de onzekerheden om te gaan, die altijd voorkomen tijdens het maken van inschattingen over de indirecte, complexe effecten. Dit geldt eveneens voor de waarde van welzijn als onderdeel van menselijk kapitaal. Bij de impactmeting van Alliander Foundation hebben we ervaren dat impact veel meer is dan een getal en dat kwalitatieve inzichten uit de meting cruciaal zijn voor een goed begrip. Bij het berekenen van de verschillende impacts zijn we kritisch en conservatief te werk gegaan en realiseren we ons dat sommige aannames en criteria nog aan discussie onderhevig zijn, zowel binnen Alliander als bij stakeholders buiten onze organisatie. Op www.jaarverslag.alliander.com staat een nadere toelichting op onze methodiek. Een van de vervolgstappen is de beslissing om met een bredere coalitie van bedrijven een sectormodel voor impactberekeningen te ontwikkelen.

Onze plannen voor 2018

Alliander blijft werken aan verbetering en uitbreiding van het impactmodel. Hierbij zullen we het meten van de sociale impacts voorrang geven. Dit sluit aan bij onze groeiende rol in wijken en buurten om samen met gemeenten en corporaties alternatieven te onderzoeken voor verwarming met aardgas. Met andere netbeheerders werken we de afspraken voor een gedragen sectormodel uit. Dit draagt bij aan een snellere ontwikkeling van het model en betere onderbouwing van gehanteerde coëfficiënten. We willen ons impactmodel ook meer inzetten om betere keuzes te maken bij nieuwe ontwikkelingen en laten meewegen bij investeringsbeslissingen. Tot slot zullen we de dialoog met stakeholdervertegenwoordigers vervolgen om onze methodiek te verbeteren.

Sustainable Development Goals

In 2015 hebben 193 landen zich gecommitteerd aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals (SDG's). Deze doelen vormen een actieplan voor een duurzame wereld zonder armoede. Dit actieplan 'Agenda 2030' zal stapsgewijs tot verandering leiden door nieuwe manieren van samenwerken en collectieve actie. Het is belangrijk dat bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden collectief optrekken om de ontwikkelingsdoelen in 2030 waar te maken.

Alliander en de Sustainable Development Goals: invloed als uitgangspunt

Alliander speelt een essentiële rol in het waarborgen van een veilige en constante beschikbaarheid van energie. Daarnaast werken we aan het verduurzamen van het energienetwerk en het bedenken van oplossingen voor nieuwe marktvraagstukken. Door samen te werken en continu te innoveren proberen wij voortdurend maatschappelijke waarde te creëren en negatieve effecten te verminderen (zie hoofdstuk: 'Onze impact'). Wij zijn vastbesloten om hiermee deel te worden van de oplossing.

Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals

Voor onze eigen organisatie en omgeving hebben we geïnventariseerd hoe Alliander kan bijdragen aan het behalen van de SDG's in Nederland. Waar zit onze grootste invloed en waar is de meeste winst te behalen? Hiervoor hebben we de SDG's langs onze bedrijfsvoering en kernactiviteiten gelegd en gekeken naar ons gehele proces van waardecreatie. Daarbij is gekeken welke doelen het beste aansluiten bij onze eigen initiatieven, doelstellingen, strategie en de verwachting van stakeholders. Via deze methode zijn we gekomen tot een aantal SDG's waarop we veel invloed hebben. Dit zijn de SDG's waar Alliander zich de komende jaren op gaat concentreren en voor gaat inzetten.

Ambities

Als bedrijf willen we de grootste bijdrage leveren aan SDG 7. Dit doel valt grotendeels samen met onze missie: toegang tot betrouwbare, betaalbare en bereikbare energie voor iedereen. Verder dragen we bij aan het verduurzamen van steden en gemeenschappen vanuit de uitdagingen en mogelijkheden die de gebouwde omgeving biedt voor duurzame energie en die bijdragen aan duurzame ontwikkeling op lokaal niveau. Het verantwoord consumeren en produceren van onze bedrijfsmiddelen, infrastructuur en energie door circulaire en sociaal verantwoorde economische principes sluit nauw aan bij onze ambities voor circulariteit, faire productie en klimaatneutraliteit. Daarnaast zetten we in op veilig en eerlijk werk voor al onze medewerkers en dragen we bij aan inclusieve en duurzame werkgelegenheid. Het is onze ambitie om een significante bijdrage te leveren aan het behalen van de hier bovengenoemde doelen in 2030. De SDG-doelen verbinden we met onze langetermijndoelstellingen.



Ambities voor de komende jaren

Met het uiteindelijke doel in 2030 in ons achterhoofd bekijken we stapsgewijs wat we kunnen bijdragen. Dit jaar is dat met name het begrijpen van de SDG's, prioriteiten stellen en het intern bekend maken van deze doelen. Vanuit de impact en mogelijkheden voor onze bijdrage werken we de langetermijndoelstellingen uit en integreren en implementeren we deze in onze bedrijfsvoering. Hierbij hebben we de uitdaging om de SDG's steeds te koppelen aan de realisatie van de langetermijndoelstellingen van Alliander, zodat we daarmee beleid kunnen kaderen en beïnvloeden en erop kunnen sturen. Over onze vorderingen zullen we de komende jaren rapporteren.

Onze prestaties in 2017



Klanten

Onze klanten rekenen op een feilloze energievoorziening. Zodat ze thuis altijd licht hebben, de verwarming kunnen laten branden, hun smartphone kunnen opladen, online kunnen winkelen en veilig op weg kunnen. Ook als onze klanten zelf energie opwekken of terugleveren, willen ze kunnen rekenen op een goede infrastructuur en service.

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen voor onze klanten. Klanten hebben aangegeven de volgende onderwerpen van belang te vinden om terug te lezen in het jaarverslag: leveringsbetrouwbaarheid, innovatie, rol energieopwek, slimme netten en datatechnologie, regulering en tarieven, veilige infrastructuur en klanttevredenheid. Deze onderwerpen zijn in dit deel van het jaarverslag verwerkt.

Doelen en resultaten klanten

Klanttevredenheid

DOELSTELLING 2017

Klanttevredenheid gemeten door de NES score is hoger dan 52% (consument) en 38% (zakelijke markt).

RESULTAAT 2017 CONSUMENTEN

47 %

51 % in 2016

RESULTAAT 2017 ZAKELIJK

39 %

36 % in 2016

Uitvalduur elektriciteit

DOELSTELLING 2017

21,0 minuten

RESULTAAT 2017

21,0 minuten

23,3 minuten in 2016

Digitaliserings- programma's

DOELSTELLING 2017

95 % minimaal

RESULTAAT 2017

58 %

8 % in 2016

Realisatie aanbodplanning slimme meter

DOELSTELLING 2017

534.000
minimaal

RESULTAAT 2017

536.000

428.000 in 2016

Kabelnummers met >5 storingen

DOELSTELLING 2017

18 maximaal

RESULTAAT 2017

22

17 in 2016

Top risico verlagende projecten

DOELSTELLING 2017

90 % minimaal

RESULTAAT 2017

46 %

48 % in 2016

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

Economische groei stimuleert klantvraag

Het gaat goed met de economie in Nederland. We zagen in 2017 dat dankzij de economische groei de vraag naar reguliere aansluitingen op ons netwerk sterk steeg. De verwachting is daarnaast dat als gevolg van de energietransitie het totale vermogen aan decentrale opwek (DCO) de komende jaren sterk zal toenemen. Met name in de komende 5 jaren zijn veel ontwikkelingen gepland. Vooral het aanbod van windturbines en zonneparken zal fors toenemen.

Gedreven door deze ontwikkelingen was ook ons bedrijf in beweging. We hebben stappen gezet om de uitvalduur terug te dringen, de aanbieder van de slimme meter te versnellen en een faciliterende rol in de energietransitie te spelen. We hebben echter ook gezien dat tijdig aansluiten een uitdaging is en dat klantgemak niet snel genoeg verbetert. Daarom moeten we slagvaardiger worden in hoe wij onze activiteiten uitvoeren. Dit betekent: duidelijk zijn in wie wat doet, vereenvoudiging van processen en intern en extern beter samenwerken om de gewenste resultaten te bereiken. Daarbij gaat het ook nadrukkelijk om betere samenwerking met onze omgeving.

Uitvoering kost moeite vanwege technisch personeelstekort

In de uitvoering slagen we er vooralsnog niet in om het werk tijdig gerealiseerd te krijgen, ondanks onze inspanningen om bijvoorbeeld efficiënter te plannen en medewerkers te werven. Dat is een grote zorg voor ons en daarom zijn we hard op zoek naar nieuwe collega's die willen bijdragen aan de energievoorziening van vandaag en morgen. Het tekort aan technici op de arbeidsmarkt maakt dit een grote uitdaging en vormt een bedreiging voor de voortgang van de energietransitie. Daarnaast nemen we slimme maatregelen om onze productie structureel te verhogen.

Onze aanpak

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

Pijler 1: ondersteuning van klanten bij het maken van keuzes

Klanten hebben steeds meer invloed op het energiesysteem. Daarom maken wij het aantrekkelijk voor hen om keuzes te maken die niet alleen goed zijn voor hun eigen situatie, maar ook voor de totale energievoorziening. Het zou daarom voor klanten aantrekkelijk moeten zijn om energie te kopen als er veel van beschikbaar is, energie te verkopen als er weinig van is en het energienet niet te gebruiken als er te veel drukte op ontstaat.

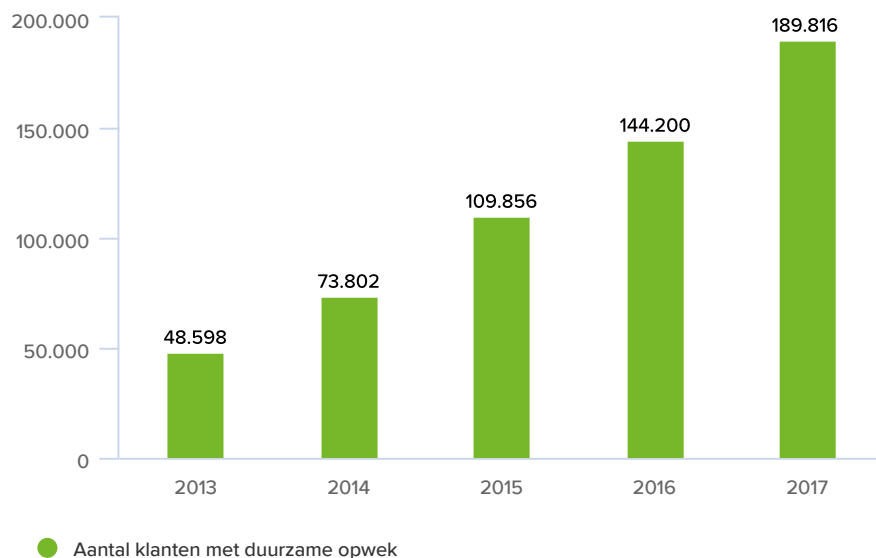
Rol van Alliander in de energieopwek en -opslag

Aan Alliander de taak om de betrouwbaarheid van de infrastructuur voor iedereen hoog te houden tegen zo laag mogelijke kosten. En tegelijkertijd om het energiesysteem te optimaliseren om ruimte te blijven geven voor de decentrale ontwikkeling van energie. Op weg naar het nieuwe energiesysteem krijgen opwek en opslag een belangrijke rol, ook met fluctuerende bronnen zoals zon en wind. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe mogelijkheden om energie op te slaan, bijvoorbeeld met behulp van de batterijen van elektrisch vervoer. Alliander is zelf geen producent van energie, maar zorgt voor de verbinding tussen vraag en aanbod en denkt mee welke keuzes maatschappelijk gezien het beste zijn op weg naar het nieuwe energiesysteem. Hiervoor werken we samen met andere partijen, zoals leveranciers en verbruikers aan pilots om hier te leren van de praktijkervaring. Er zijn proefprojecten in uitvoering met verschillende partijen, zoals in Rijsenhout.

Stijging van het aantal klanten met duurzame opwek

Al enkele jaren achtereenvolgend stijgt het aantal klanten dat zelf duurzame energie opwekt. Ook in 2017 zagen we opnieuw een toename van het aantal geregistreerde aansluitingen met een actieve terugleverinstallatie in onze verzorgingsgebieden, van 144.200 naar 189.816 (+ 32%).

Klanten met duurzame opwek



Doordat er meer klanten bijkomen met duurzame opwek, stijgt het aandeel duurzaam opgewekte energie in de gebieden waar Alliander actief is voortdurend. De windmolens en zonnepanelen in de provincies Gelderland, Flevoland, Noord-Holland, Friesland en delen van Zuid-Holland leveren voldoende energie om zo'n twee miljoen huishoudens van duurzame elektriciteit te voorzien. Het aandeel duurzaam opgewekte energie in de gebieden waar Alliander actief is bedroeg eind 2017:

- Zonne-energie: elektriciteit voor 210.000 huishoudens
- WKK: elektriciteit voor 840.000 huishoudens
- Windenergie: elektriciteit voor 865.000 huishoudens
- 3.174 laadpalen voor elektrische auto's
- Groen gas: gas voor 16.000 huishoudens

De toename van de opwek van lokale duurzame energie uit wind en zon heeft steeds meer impact op ons elektriciteitsnet. Met meer energie uit bijvoorbeeld zon en wind kunnen er stroompieken ontstaan en daar is het lokale net niet overal op gebouwd. Ook is het aanbod van elektriciteit minder goed voorspelbaar door het fluctuerende karakter van zonne- en windenergie. Onze uitdaging is om zonder extra investeringen en extra werk vraag en aanbod van energie beter op elkaar aan te laten sluiten.

Dilemma: wie draait op voor de verwijderingskosten van een gasaansluiting?

De komende decennia moeten zo'n 7 miljoen woningen van het aardgas af. Per definitie zijn er bij zo'n omvangrijke verandering voorlopers, volgers en achterblijvers. Maar uiteindelijk krijgen miljoenen huishoudens te maken met de bijbehorende lasten. Huishoudens die hun gasaansluiting nu laten verwijderen, betalen daar zelf een kostendekkend tarief voor. Er was in het verslagjaar een discussie over deze tarieven: moet dit niet anders en bijvoorbeeld worden verdeeld over alle Nederlanders?

Netbeheerders onderschrijven uitdrukkelijk de wens om huishoudens te stimuleren om CO₂ te besparen.

We willen dat zo goedkoop en makkelijk mogelijk maken maar gaan daarbij nog steeds uit van het geldende principe dat de consument zelf betaalt. Als we als samenleving deze regels willen aanpassen, dan moeten we dat met het oog op de toekomst doen. Het gaat immers niet alleen om de kosten nu voor een kleine groep, maar juist om de betaalbaarheid voor miljoenen Nederlanders in de komende decennia. Tijdens de behandeling van de wet VET is kosteloze verwijdering van gasaansluitingen verworpen.

Buurtbatterij Rijsenhout

Om flexibiliteit te testen, werken we met andere partijen samen aan diverse pilots. Voor het eerst in Nederland is er een buurtbatterij in een wijk ingezet. Door eerst de beschikbare, duurzame energie uit de buurt te gebruiken, kunnen wijken in de toekomst steeds meer in hun eigen energiebehoefte voorzien. Ook kan het een oplossing zijn voor de forse toename van zonnepanelen op woningen en de bijbehorende energie die verwerkt moet worden. Door de duurzame energie in een batterij op te slaan wordt het elektriciteitsnet minder belast. Daarmee kan een batterij een goed alternatief zijn voor het leggen van een dikkere kabel. In het dorp Rijsenhout in de Haarlemmermeer testen 35 huishoudens deze unieke batterij samen met Tegenstroom, Lyv smart Living en Liander. Als netbeheerder onderzoeken we of de batterij het lokale elektriciteitsnet kan ontlasten.

Buren in de wijk in Rijsenhout delen een jaar lang de buurtbatterij. In huis zorgt het energiemanagementsysteem van Lyv met behulp van de slimme meter dat het overschot aan opgewekte energie in de batterij wordt opgeslagen en geregistreerd. Daardoor kunnen huishoudens die op een later moment gebruiken. Data uit de slimme meter helpt te bepalen hoe de zonne-energie zo optimaal mogelijk gebruikt kan worden. Aan de hand van het actuele verbruik van de bewoners en de hoeveelheid opgewekte energie wordt bepaald of die het beste verbruikt, opgeslagen of teruggeleverd kan worden aan het net. Als een bewoner in de wijk elektriciteit nodig heeft dan levert het systeem zijn resterende deel uit de batterij terug. Het energiemanagementsysteem met een bijbehorende app helpt bewoners energie te besparen en registreert het als er meer zonne-energie wordt opgewekt dan verbruikt. Zo kunnen bewoners maximaal hun eigen opgewekte energie gebruiken en wordt het energienet ontlast.

Platform voor uitwisseling van energie

In 2017 is verder door de Alliander-dochter EXE het eerste onafhankelijke transactieplatform voor rechtstreekse uitwisseling van elektriciteit tussen opwekkers en verbruikers gelanceerd. In het nieuwe duurzame energie systeem willen opwekkers én afnemers van energie steeds vaker zelf de regie nemen over hun energiehuishouding. Dit vraagt om een platform dat decentrale transacties kan verwerken. Met het nieuwe transactieplatform genaamd ENTRNCE krijgen zakelijke opwekkers en verbruikers, dienstverleners én energieleveranciers toegang tot de markt. ENTRNCE brengt zo de toekomstige, decentrale energiemarkt een stap dichterbij.

Amsterdam bereidt zich voor op auto's van de toekomst

Een andere test op het gebied van flexibilisering heeft in Amsterdam plaatsgevonden. De gemeente Amsterdam heeft in 2017 een succesvolle test gedaan met een nieuwe manier van opladen voor elektrische auto's. De gemeente experimenteert met het aanpassen van de laadsnelheid aan vraag en aanbod van energie op het stroomnetwerk. Elektrische auto's laden daarbij sneller in de daluren, en iets trager wanneer het stroomverbruik van de stad piekt. Zo bereidt de stad zich voor op de komst van een nieuwe generatie elektrische auto met grote accu's. Het schept ook de mogelijkheid om in de toekomst efficiënter om te gaan met de inzet van duurzame energie. Flexibel laden – ook wel smart charging of slim laden genoemd – voorkomt niet alleen piekbelasting van het energienetwerk, het geeft in de toekomst ook de mogelijkheid om duurzaam gewonnen energie optimaal in te zetten. Zo zou energie uit zonnepanelen overdag direct opgeslagen kunnen worden in de accu's van elektrische auto's. In 2018 gaan we door met het testen met reguliere gebruikers van de laadpalen. Voor de gehele proef worden 52 openbare laadpalen met 2 stopcontacten (oftewel 104 laadpunten) gebruikt in Amsterdam Centrum, West, Nieuw West en Zuid. De laadinformatie verzameld via deze laadpalen wordt vergeleken met 50 standaardlaadpalen die dienen als referentie. Op basis van historische data is de verwachting dat ruim 1.000 tot 1.500 unieke gebruikers gaan laden op deze oplaadpunten.

Slimme meter stand van zaken

Een cruciale schakel in het slimmer maken van onze infrastructuur is de slimme meter. In 2017 zijn in totaal op 536.000 adressen meters aangeboden. De aanbieding van de slimme meter is versneld tot 2.500 adressen per dag. Daarmee hebben we onze doelstelling voor 2017 behaald. De slimme meter helpt klanten om zelf keuzes te maken in het gebruik van hun energie. Het doel is dat wij in 2020 al onze klanten een slimme meter hebben aangeboden. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze partners, zoals aannemers.

In 2017 was er media-aandacht voor de slimme meter. Een aantal slimme gasmeters dat geplaatst is in de periode juni tot en met augustus 2016 voldoet niet aan de specificaties. Alhoewel de meters veilig zijn, is door de netbeheerders besloten om dit type gasmeters te vervangen. Alle meters zullen in 2018 zijn omgewisseld.

Pijler 2: nieuwe open netten

Er ontstaan steeds meer alternatieve infrastructuren. Alliander investeert in de ontwikkeling daarvan. Denk bijvoorbeeld aan warmtenetten of microgrids. Het is daarbij cruciaal dat deze nieuwe infrastructuur voor iedereen, zowel voor klanten als leveranciers, onder gelijke voorwaarden toegankelijk ('open') is en dat de gebruiker kan kiezen van wie hij zijn energie afneemt.

Eerste publieke gelijkstroomstation in Lelystad

Duurzame energievoorzieningen als elektrisch vervoer, warmtepompen en zonnepanelen werken veelal op gelijkstroom. Om de energie te kunnen invoeden op het stroomnet, moet deze worden omgezet in wisselstroom. Daarbij gaat energie verloren. Om die energie te besparen, werkt Alliander aan een oplossing om de voorzieningen rechtstreeks aan te sluiten op een gelijkstroomnet. In Lelystad hebben we in 2017 het eerste publieke gelijkstroomstation van Europa geïnstalleerd. Het station vormt het hart van het toekomstige gelijkstroomnet op het Lelystad Airport Businesspark en het nieuwe Lelystad Airport. Het station gaat aangesloten bedrijven een efficiënte stroomvoorziening bieden voor hun bedrijfsinstallaties en -voorzieningen die op gelijkstroom werken. Daarnaast kunnen de aangesloten bedrijven stroom opwekken en delen zonder tussenkomst van het reguliere wisselstroomnet. Met het net wil Alliander onderzoeken in hoeverre een publiek gelijkstroomnet een aanvulling kan zijn op het reguliere wisselstroomnet en welke rol dit kan spelen in de overgang naar een duurzame energievoorziening.

Gebruik van restwarmte

Alliander, de gemeente Zaanstad, woningcorporaties en de betrokken energieleverancier hebben een intentieverklaring ondertekend om een warmtenet te ontwikkelen in Zaandam-Oost. Het net werkt met restwarmte die vrijkomt bij het productieproces van bedrijven als het Afval Energie Bedrijf in Amsterdam en mogelijk een lokaal te realiseren kleinschalige biomassacentrale nabij het Zaan Medisch Centrum.

Ook in Arnhem wil Alliander samen met de gemeente Arnhem het gebruik van restwarmte stimuleren. In 2017 hebben we gewerkt aan de plannen voor een nieuwe noordelijke tak in het lokale warmtenet Arnhem. In die nieuwe plannen wordt restwarmte via een nieuwe warmtetransportleiding van de afvalcentrale in Duiven getransporteerd naar afnemers in Arnhem-Noord. De samenwerkingsconstructie maakt het mogelijk dat meerdere leveranciers warmte vanaf de Arnhem-Noordtak gaan leveren aan de klanten langs het tracé.

De impact van warmtenetten en biogasleidingen

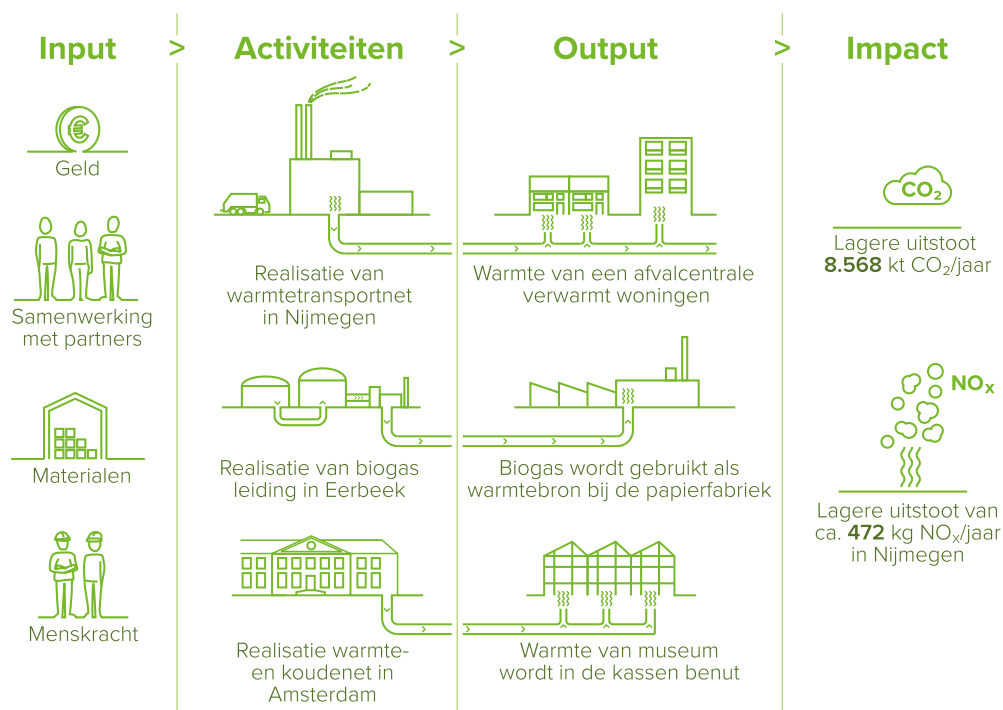
De belangstelling voor decentrale opwek en distributie van duurzame energie groeit. Dit is het gevolg van economische vooruitgang, maar wordt ook aangejaagd door de klimaatafspraken van Parijs. Alliander DGO faciliteert deze groei en heeft als doel het realiseren van open netwerken voor transport en distributie van duurzame en lokale energie, zoals warmte en groengas. Om dit doel te bewerkstelligen werkt deze dochteronderneming samen met andere belanghebbenden zoals bedrijven, overheden en eindgebruikers.

Projecten

In 2017 waren er drie door DGO ontwikkelde projecten operationeel. In Nijmegen zijn 4.800 woningen op een warmtenet aangesloten. Met dit warmtenet wordt de warmte vanuit een nabijgelegen afvalcentrale naar de woningen getransporteerd, waardoor er geen behoefte meer is aan een gasgestookte cv-ketel. In Eerbeek is een biogasleiding aangelegd tussen waterzuiveringbedrijf IWE en papierfabriek DS Smith. Het proceswater wordt gezuiverd waarbij biogas wordt gewonnen uit het organisch materiaal. Dankzij deze oplossing gebruikt de fabriek biogas van de IWE locatie in plaats van aardgas. Verder zijn de Hermitage en Hortus Botanicus in Amsterdam met elkaar verbonden door een wko-installatie. Het netwerk maakt het mogelijk om warmte uit het museum Hermitage in de kassen van de Hortus te gebruiken. Daardoor wordt niet alleen minder aardgas voor verwarming gebruikt, maar ook minder elektriciteit voor de koeling van het museum.

Impactberekening

Elk van de drie projecten heeft impact op verschillende kapitalen, zoals de ontwikkeling van nieuwe kennis en kunde en impact op de lokale bewoners. Deze projecten dragen aanzienlijk bij aan het beperken van luchtvervuiling en de uitstoot van broeikasgassen. Daarom is voor deze projecten de impactmeting van 2017 op natuurlijk kapitaal berekend. De milieu-impact van DGO projecten in 2017 is op het plaatje onderaan weergegeven.

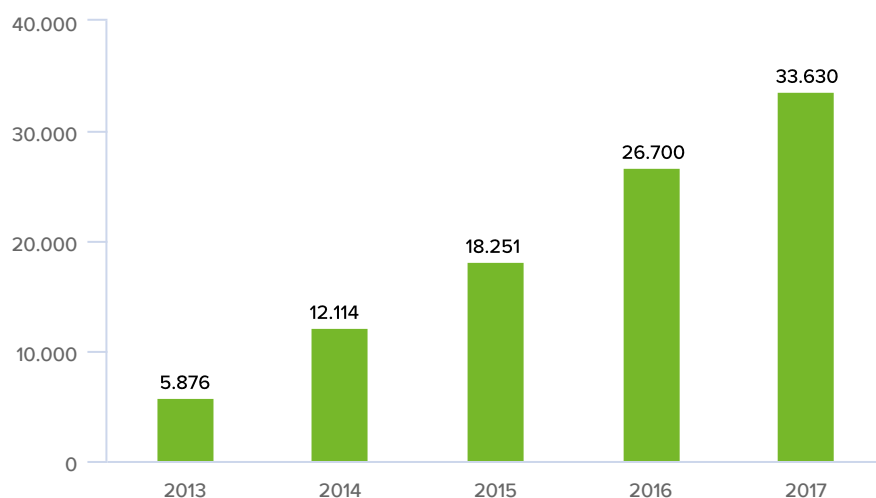


Toelichting: de impact van het warmtetransportnet Nijmegen is berekend op basis van 2016 cijfers. Naar verwachting is de CO₂reductie over 2017 hoger door een toename in het aantal aangesloten woningen.

Ontwikkelingen in elektrisch vervoer

De definitieve doorbraak van elektrisch vervoer is in 2017 in gang gezet. In het regeerakkoord staat dat in 2030 elke nieuwe auto emissieloos moet zijn. Van bijna alle automerken worden in de komende jaren volledig elektrische modellen op de markt verwacht. Een actieradius van boven de 300 km wordt standaard, wat consumenten stimuleert te kiezen voor het elektrische alternatief. Het aantal volledig elektrische auto's steeg vorig jaar met zo'n 8.000. Belangrijk is om bij de ontwikkeling van e-vervoer te ontdekken hoe we een laadinfrastructuur inpassen, waarbij we de huidige elektriciteitsnetten zo goed mogelijk gebruiken en niet overbelasten (zie kader pilot Amsterdam) en de maatschappelijke verantwoorde keuzes maken. Via dochteronderneming Allego werken we aan een open laadinfrastructuur van elektrisch vervoer, die toegankelijk is voor iedereen. In 2017 heeft Allego het laadnetwerk uitgebreid naar 5.000 laadpunten in Nederland en 7.000 internationaal. Daarmee is het bedrijf een grote aanbieder op het gebied van (snel)laadoplossingen voor elektrische voertuigen. Daarnaast werkt Allego met onder andere Shell, BMW en Microsoft samen aan diensten en producten op het gebied van elektrisch vervoer. Begin 2018 maakte Alliander bekend dat de verkoop van Allego wordt voorbereid.

Aantal laadpalen in Nederland



● Aantal publiek en semi-publieke laadpalen in Nederland

Slim laadplein in Arnhem

Arnhem is de eerste gemeente in Nederland waar in samenwerking met Allego een groot, openbaar en slim laadplein is gerealiseerd. Het laadplein op parkeerplaats Trans kan zestien elektrische voertuigen tegelijk opladen en beschikt over software om de elektriciteitsvraag van de auto's af te stemmen op de beschikbare hoeveelheid stroom. E-rijders kunnen de beschikbaarheid van laadpalen zien en zonder laadpas het laadplein gebruiken met een app.

Elektrische auto als buurtbatterij

In Amsterdam zijn in november 2017 in het kader van het programma City-Zen 'Vehicle to Grid'-laadpalen geplaatst. Elektrische buurtbusjes maken nu onderdeel uit van het elektriciteits- en flexibilitetsnet.

Vehicle to Grid is een nieuwe laadtechnologie voor elektrische auto's. Met deze technologie kan de auto opgeladen worden, maar er kan ook energie worden teruggeleverd aan het net. Met de terugleverfunctionaliteit kunnen we inspelen op opwekpieken en voldoen aan lokaal verhoogde elektriciteitsvragen. De auto functioneert dus eigenlijk als vervoermiddel en tegelijkertijd als een thuis- of buurtbatterij.

In City-Zen werkt Alliander mee aan de stad van de toekomst. We onderzoeken hoe innovatieve technieken en toepassingen kunnen bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van een grote stad zoals Amsterdam. Daarbij kijken we naar onder andere de effecten van zonnepanelen, elektrische auto's en thuisbatterijen op het energienetwerk. We innoveren in een wijk van Amsterdam, samen met bewoners, de gemeente en alle andere betrokkenen in de buurt. Mogelijk kan via Vehicle to Grid meer balans in de vraag naar en het aanbod van zonne-energie worden gebracht. Zo kan duurzame energie optimaal gebruikt worden zonder dat het energienetwerk te veel wordt belast.

‘Niet wachten met de warmtetransitie’



Jan van der Meer is warmteregisseur in de regio Arnhem-Nijmegen. Hij helpt gemeenten vorm te geven aan de energietransitie en met name met behulp van duurzame warmte. De voormalig wethouder van Nijmegen maant tot spoed: “We hebben 32 jaar om van het aardgas af te komen. Dat klinkt alsof we de tijd hebben, maar dat is niet zo.”

Het nieuwe kabinet zet vaart achter de energietransitie. En dat werd tijd, volgens Van der Meer. “Het komend jaar zullen allerlei akkoorden worden gesloten zoals een nieuw energieakkoord en een bestuursakkoord. Het is dus zaak om als provincie vooraan te staan. Vooral als het gaat om de warmtetransitie moeten er volgens hem concrete plannen komen voor een financiële bijdrage vanuit het Rijk.” Toch kent hij nog geen voldragen plan voor een complete wijk die van het aardgas af gaat en all-electric wordt. “In de wijk Hengstdal in Nijmegen zijn al wel wat voorzichtige contouren geschetst van een

strategie waarmee woningen geleidelijk aardgasvrij kunnen worden”, weet hij. “Particulieren krijgen het advies alsmat te blijven investeren in non-regret isolatiemaatregelen en in 2030 - als het aardgasnet moet worden vervangen - zal iedereen in die wijk warmtepomp-ready moeten zijn.”

Warmtetransitie lijkt daarmee iets van de lange adem, maar is dat zeer zeker niet. Van der Meer rekent voor: “We hebben 32 jaar om van het aardgas af te komen in de gebouwde omgeving. Als we uitgaan van acht jaar doorlooptijd voor wijken die van aardgas af gaan dan betekent dit voor een stad als Nijmegen al gauw twee wijken per jaar met een doorlooptijd van acht jaar. Dat zijn de komende raadsperiode acht wijken, die aangewezen moeten worden. Kortom, we moeten snel beginnen met deze gebiedsgerichte aanpak.” Steden die het geluk hebben dat ze een warmtebron en een collectief warmtenet hebben, zoals Arnhem en Nijmegen, kunnen sneller gaan. Samen met corporaties kunnen deze steden op zoek gaan naar wijken en buurten die geschikt zijn voor aansluiting op het warmtenet. “Dat zijn vaak gebieden met gestapelde bouw en corporatiebezit. Overigens, als corporaties beslissen dat ze het warmtenet in een wijk willen, zorgen ze tegelijkertijd ervoor dat particulieren in diezelfde wijk een keuzevrijheid krijgen: collectieve warmte of all-electric. Arnhem heeft al een warmtenet dat grotendeels in de stad is uitgelegd. Het is een kwestie van uitbreiden.”

Van der Meer ziet vaak dat woningcorporaties en particulieren de neiging hebben om te wachten met investeren, met het idee dat later betere of goedkopere maatregelen op de markt zijn. “De komende 32 jaar komen overal de straten open te liggen: gasnetten eruit, warmtenetten erin, elektriciteitsnetten verzwaren. Dat lukt niet allemaal in de laatste tien jaar. Wachten mag niet worden beloond. Het Rijk zou daar iets op moeten verzinnen, bijvoorbeeld door de eerste wijken te belonen met een subsidie. En dan niet van dat calvinistisch zuinige gedoe – vaak is het net niet goed genoeg.” Alliander is voor gemeenten een natuurlijke gesprekspartner, vindt Van der Meer. “Alliander zal moeten aangeven waar de aardgasnetten de komende jaren moeten worden vervangen. Samen met de netbeheerder, corporaties en particulieren moet de gemeente dan de strategie bepalen. Alliander heeft hier dus een belangrijke rol en die kan nog sterker worden opgepakt. Het aanleggen van gasnetten bij nieuwbouw, zou eigenlijk helemaal uit den boze moeten zijn want daarmee maken we het probleem alleen maar groter en bewoners moeten later alsnog dure maatregelen treffen.”

Pijler 3: digitalisering

Dankzij ICT-ontwikkelingen ontstaan er in hoog tempo nieuwe digitale mogelijkheden om onze netten te beheren. Door het installeren van slimme meters, sensoren, op afstand bedienbare schakelaars en een telecomnetwerk kunnen we storingen snel opsporen en zelfs voorkomen, gericht investeren in de netten, en klanten data aanbieden die zij nodig hebben om gemakkelijker hun energiekeuzes te maken. Dit levert voordelen voor onze klanten op. Bovendien kan een eventuele verzware van het energienet die alle Nederlanders samen betalen op deze manier worden beperkt. Alliander kiest daarom voor verregaande digitalisering van zijn netten en voor de innovaties die daarbij horen.

Voortgang digitaliseringsprogramma onder druk

We zien dat we onze ambities in digitalisering nog niet waarmaken. Voor het verslagjaar hadden we ambitieuze doelstellingen geformuleerd op het gebied van digitalisering, juist omdat dit zo'n belangrijke ontwikkeling is. Zo wilden we 95% van onze digitaliseringsprogramma's afronden, maar realiseerden we 58%. Helaas gooien onze capaciteitsproblemen om al het werk gedaan te krijgen roet in het eten. Het oplossen van veiligheidsproblemen en het aansluiten van klanten heeft prioriteit ten opzichte van het digitaliseringsprogramma.

Slimme netten en datatechnologie

Uitrol intelligente middenspanningsruimte en FlexOVL

Storingen sneller kunnen verhelpen en klanten beter kunnen informeren bij storingen: dat zijn enkele voordelen van intelligente middenspanningsruimtes (iMSR) in ons net. Er zijn inmiddels ruim 2.500 FlexOVL's geplaatst en 155 iMSR-en. In de komende jaren wordt deze uitrol verder voortgezet en uitgerold naar de overige regio's in het Liandergebied. Ook hebben we FlexOVL uitgebreid, het nieuwe schakelsysteem voor openbare verlichting, via een eigen netwerk. Met ons eigen netwerk hebben we de beschikbaarheid en betrouwbaarheid beter in de hand. Bovendien zijn de kosten lager.

Ontwikkeling van digitale tools

Digitalisering kan ook helpen bij het veiliger, sneller of efficiënter uitvoeren van het werk door monteurs. IntellEvent is bijvoorbeeld slimme technologie die helpt bij het oplossen van storingen in de middenspanning. De tool combineert tijdens een storing allerlei data uit een groot aantal systemen en meldt dan in welke kabel of welk elektriciteitshuisje de storing zich waarschijnlijk bevindt. Digitalisering helpt ons ook om grote hoeveelheden data te verzamelen en snel te interpreteren. Daarmee kunnen we onze bedrijfsvoering optimaliseren en automatiseren. Bijvoorbeeld in de vorm van online administratie en data-afwikkeling. Zo bleek in de eerste maanden na de invoering van de e-factuur dat klanten sneller en eenvoudiger kunnen betalen, wat resulteerde in een sterke reductie van de betaaltermijn.

Cybersecurity

Digitalisering biedt veel voordelen, maar ook risico's. De bescherming tegen cybercriminaliteit is nooit af, maar vraagt om blijvende alertheid en scholing. Alliander kiest er daarom voor om hier terughoudend over te rapporteren. Zie meer informatie in het hoofdstuk risico's.

Privacy en dataveiligheid

Om de energietransitie te faciliteren en ten behoeve van onze klanten hebben we data nodig die we via de slimme meter verkrijgen. We willen dat onze klanten er op kunnen vertrouwen dat we zorgvuldig omgaan met hun (persoons)gegevens. Privacy is dan ook een belangrijk aandachtsgedebied bij Liander. Hierop hebben we onze organisatie, processen en systemen ingericht. Dat is sinds 2011 door een onafhankelijke partij ieder jaar opnieuw vastgesteld, waardoor we in het bezit zijn van het keurmerk Privacy Audit Proof. Naast oog voor de privacy van de klant is het ook van belang om vast te stellen of we de gegevens uit de slimme meter veilig verwerken. We testen de beveiliging van onze slimme meters en onze IT-systemen die de gegevens uit de slimme meter verwerken zeer uitgebreid. De uitkomsten van deze testen gebruiken we om preventieve maatregelen te nemen tegen mogelijke kwetsbaarheden in het systeem waarvan hackers misbruik zouden kunnen maken. Uiteraard houden we ons ook aan privacywetgeving. En ook intern maken we medewerkers bewust van het belang om zorgvuldig met persoonsgegevens om te gaan en trainen we ze hierin. Op alle fronten werken we bij Liander dus aan privacy en het zorgvuldig omgaan met persoons- en klantgegevens. Dit draagt bij aan het klantvertrouwen in Liander in het algemeen en de acceptatie van de slimme meter in het bijzonder.

Pijler 4: excellent netbeheer als basis

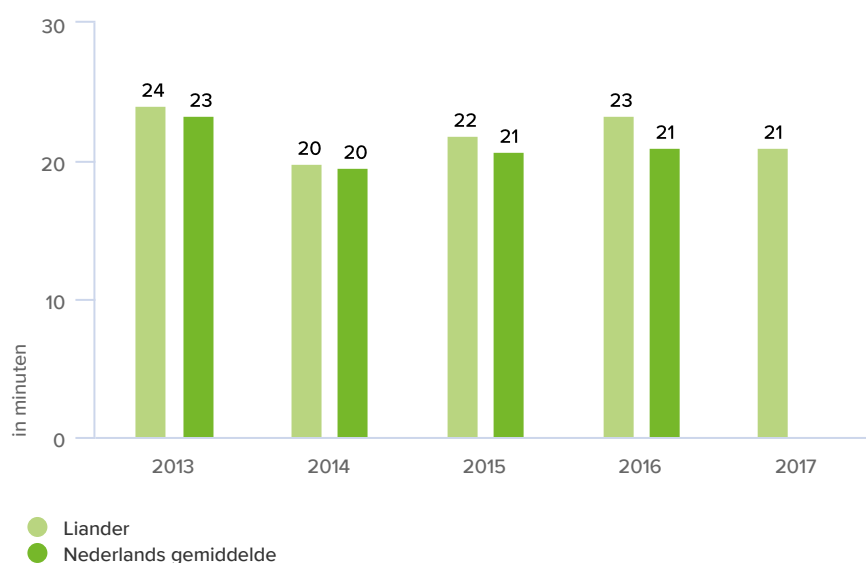
Onze energienetten behoren tot de betrouwbaarste van de wereld. Wij zorgen ervoor dat dit in de toekomst ook zo blijft. Door middel van efficiënt beheer houden wij de huidige netten betaalbaar. Ook vinden wij het belangrijk dat klanten meer gemak en vertrouwen ervaren wanneer wij voor hen aan het werk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

Onderhoud aan de infrastructuur

In 2017 hebben we € 816 miljoen uitgegeven aan onderhoud, vervanging en aanleg van onze energie-infrastructuur. De investeringen in de netten worden per regio gedaan. Iedere regio heeft hierbij zijn eigen prioriteiten, aanpak of kenmerken. Op onze website geven we per regio onze investeringen in de energienetten aan.

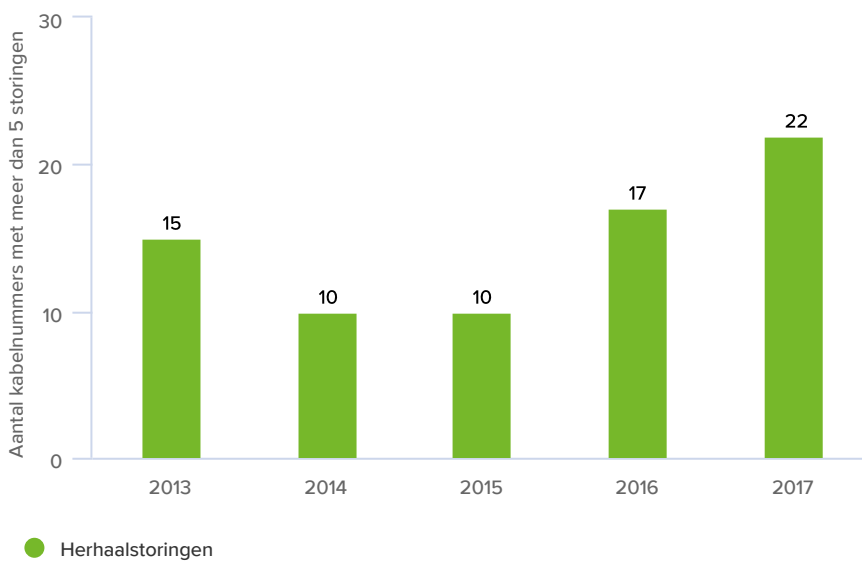
Leveringsbetrouwbaarheid van de energienetten

Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit



Onze investeringen en onderhoud zijn gericht op het behouden en verder vergroten van de leveringsbetrouwbaarheid. Klanten hadden in 2017 gemiddeld 21 minuten (2016: 23,3 minuten) geen elektriciteit. Zonder het helikopterongeluk in Culemborg zouden we de laagste uitvalduur ooit hebben behaald. Dat dit is gelukt terwijl het onderhoudswerk aan de netten juist onder druk staat is het gevolg van de introductie van digitale tooling en verbeterde operationele sturing. Het aantal kabelnummers met meer dan 5 storingen per jaar lag met 22 boven onze doelstelling (maximaal 18), mede als gevolg van keuzes in de noodzakelijke prioritering van het werk.

Herhaalstoringen¹



¹ Vanaf 2017 rapporteert Alliander over de herhaalstoringen op kabelnummer i.p.v. postcodegebieden. Voor 2013 tot en met 2016 zijn de scores nog weergegeven op basis van postcodegebieden.

Alliander beschikt over een crisisorganisatie, die onder meer bij grote storingen wordt ingezet. In deze organisatie draaien functionarissen van diverse hiërarchische niveaus piketdiensten. Afhankelijk van de aard en omvang van het incident stellen we een case- en of onderzoeksteam samen om eventuele interne en of externe onderzoeken verder te begeleiden en af te ronden. Alle grote incidenten worden geëvalueerd, op basis waarvan mogelijke verbeteringen worden geïdentificeerd. In 2017 liepen 3 juridische procedures op het gebied van gezondheid en veiligheid van klanten of derden.

Dilemma: opwek en verbruik lokaal combineren

Grootschalige duurzame opwek (windmolens, zonneparken) wordt steeds vaker dicht bij eindgebruikers gerealiseerd. Wanneer de lokale gebruikers direct de lokaal opgewekte energie zouden kunnen gebruiken, scheelt dit investeringen om de achterliggende infrastructuur te verzwaren. Volgens de huidige regels moet grootschalige opwek op een aparte aansluiting worden aangesloten op een nabijgelegen schakelstation. Hierdoor moet de opgewekte energie eerst naar het verderop gelegen onderstation getransporteerd worden en vervolgens via het distributienet terug naar de eindgebruiker in hetzelfde gebied.

Aantal Smart Cable Guards gestegen

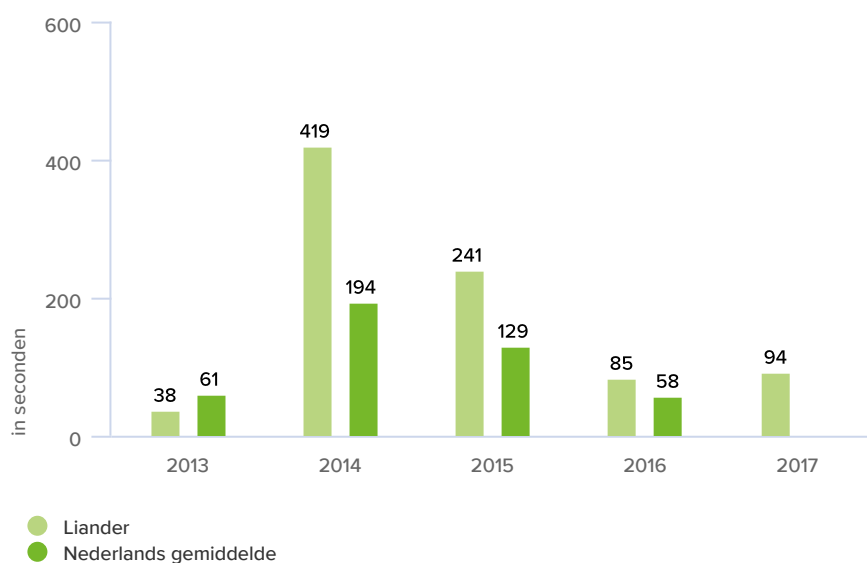
Er vindt binnen Alliander veel innovatie plaats om de leveringsbetrouwbaarheid van de energienetwerken te vergroten en inspecties succesvoller en veiliger te maken. Een ervan is de Smart Cable Guard. Smart Cable Guard (SCG) is een systeem dat zwakke plekken in het ondergrondse netwerk detecteert en lokaliseert, zo mogelijk nog voordat deze tot een storing leiden. Hiermee kan over een lengte van enkele kilometers in één keer gemeten en tot op enkele meters nauwkeurig bepaald worden waar een eventuele beschadiging zich bevindt. Dat scheelt tijd en geld bij de reparatie van de stroomvoorziening. Alliander schafte in 2017 266 extra SCG's aan om storingen te lokaliseren en te voorkomen. In totaal zijn er nu 400 systemen beschikbaar.

Het aantal succesvolle resultaten met SCG in 2017 staat op 25. Daarvan heeft de SCG in 13 gevallen met energieonderbreking correct het gestoorde component aangewezen. In 12 gevallen hebben we een energieonderbreking voorkomen. Hierdoor zijn indicatief 1.410.000 storingsverbruikersminuten voorkomen.

Liandon inspecteert met drones

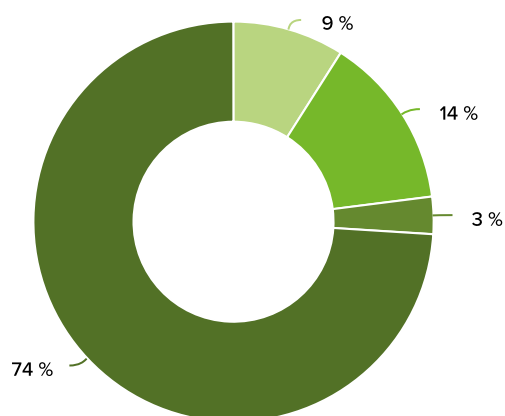
De tweede innovatie is inspectie met behulp van drones. Alliander is het eerste netwerkbedrijf dat met een drone mag vliegen. De drone inspecteert hoogspanningsmasten zonder dat iemand de mast in hoeft te klimmen. Ook hoeft de lijn niet te worden uitgeschakeld, wat minder risico op storingen geeft. De LianDrone voldoet aan alle eisen die de Inspectie Leefomgeving en Transport aan het werken met de drone stelt.

Jaarlijkse uitvalduur gas

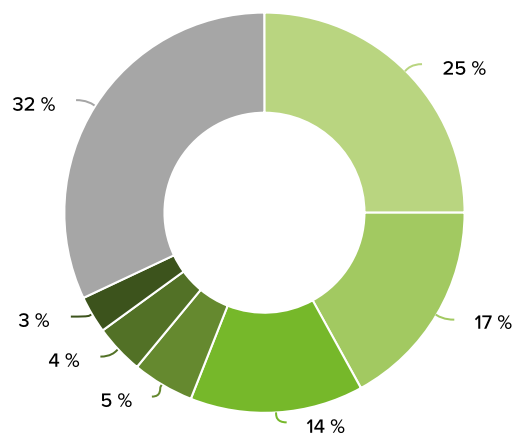


Huishoudens hadden in 2017 gemiddeld 94 seconden geen gas.

Oorzaken uitvalduur gas



Oorzaken uitvalduur elektriciteit



Tarieven voor netbeheer

Eind 2017 heeft de ACM, de toezichthouder op de energiemarkt, de tarieven voor alle netbeheerders gepubliceerd. Voor de meeste huishoudens in de werkgebieden van Alliander stijgt het netwerktaarif met ongeveer 2,60 euro per maand. Ook de tarieven voor grootverbruikers stijgen per 2018, afhankelijk van het verbruik. De stijging van de tarieven is vergelijkbaar met de kostenontwikkeling in de sector. Ook de toenemende investeringen in het slimmer maken van de infrastructuur zorgen ervoor dat de tarieven hoger liggen dan het jaar ervoor.

Precario afgeschaft

De tarieven van Liander voor de transport- en aansluitdienst zijn in het algemeen hoger dan die van andere netbeheerders. In het verzorgingsgebied van Liander zijn namelijk veel meer gemeenten die precario heffen. Precario is een gemeentelijke heffing die Liander betaalt voor de elektriciteitskabels en gasbuizen die in de grond van de gemeente liggen. Deze belasting kostte Alliander in 2017 bijna € 137 miljoen euro. De kosten voor precario werken door in de tarieven van de netbeheerder. De Tweede en Eerste Kamer hebben in 2017 ingestemd met het afschaffen van precariobelasting op elektriciteits- en gasinfrastructuur.

Onze prestaties in de regio's

Gelderland

In Gelderland spelen grote vraagstukken op het gebied van zon, wind en groengas. We werkten in 2017 aan zonneparken – waarvan één op water – en startten een project voor capaciteitsuitbreiding bij Uift om windpark Den Tol bij Netterden aan te sluiten. In Huissen slaagden we erin om gedurende langere periode groengas in te voeden in het netwerk. Hierdoor draaide de gemeente in die tijd aardgasvrij. In de Bommelerwaard is in 2017 station Poederloijen opgeleverd om aan de toenemende vraag van tuinders naar energie te voldoen. De voorbereidingen voor het werk voor het doortrekken van de A15 naar de A12 zijn gestart.

Noord-Holland

In de Haarlemmermeer bevindt zich een grote concentratie datacentra, met name rond de snelweg A4. De vraag naar energie blijft hier onverminderd groot, terwijl de capaciteit van het netwerk daar niet in voorziet. De Haarlemmermeer kent een explosief groeiende vraag naar extra vermogen. In overleg met de landelijke netbeheerder TenneT, de gemeente en omwonenden zoeken we naar een geschikte locatie om capaciteit in dat gebied beschikbaar te krijgen. Liander heeft in 2017 goedkeuring van de ACM gekregen om de reservecapaciteit van een van de stations in de Haarlemmermeer te kunnen inzetten voor klantvragen.

Om de betrouwbaarheid van de energiedistributie te kunnen garanderen, heeft Liander geïnvesteerd in vervanging en uitbreiding van het elektriciteitsnetwerk. Het transformatorstation Amstelveen is deels vernieuwd. Ook is een investeringsbesluit genomen om station Schalkwijk te vervangen. Om genoemde uitbreidingen mogelijk te maken, vindt veelvuldig afstemming plaats met de omgeving.

Amsterdam

Rondom de Zuidas stijgt de vraag naar energie harder dan verwacht. We hebben gewerkt aan de vernieuwing van station Zorgvlied. Daarnaast hebben we in 2017 gezocht naar nieuwe uitbreidingslocaties en werken we aan slimme oplossingen om de vraag te faciliteren. Voor uitbreiding van het elektriciteitsnetwerk in Amsterdam hebben we op diverse niveaus samengewerkt met de gemeente. Het gaat hier bijvoorbeeld over herinrichting van gebieden maar ook over activiteiten op meer operationeel niveau, om de installaties in te passen in de stedelijke omgeving. Ook hebben we gezamenlijk de energie-ambities in stadsdeel IJburg geanalyseerd en vormgegeven.

Zuid-Holland

De belangstelling voor duurzame energie in Zuid-Holland is groot. In 2017 nam de vraag naar energie in het glastuinbouwgebied Zuipolder verder toe. Netbeheerders Stedin en Liander grenzen in dat gebied aan elkaar en werkten samen met TenneT aan een gemeenschappelijke duurzame oplossing. Op diverse locaties in Zuid-Holland, onder meer in station Katwijk en Alphen Centrum, hebben we bestaande installaties vervangen door nieuwbouw.

Friesland

Friesland is zeer actief als het gaat om zonne-energie, met doelstellingen van 200 megawatt in 2020 en 500 megawatt in 2030. We zagen dan ook een sterke groei van de vraag naar zonne-energie, in de vorm van zonneweides en een zonnecollectief van bedrijven. Op diverse plekken in Friesland is Liander gestart met de versterking van de bestaande infrastructuur om de forse groei van duurzame energie aan te kunnen.

Flevoland

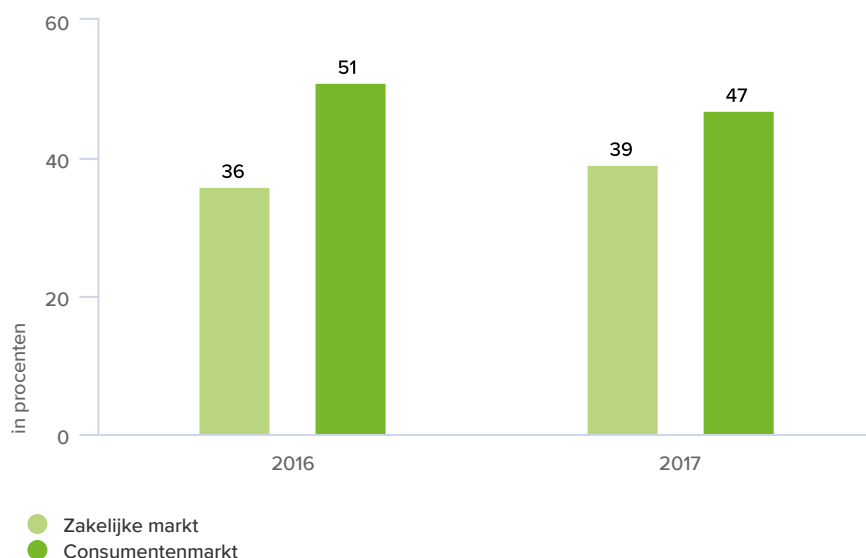
Flevoland is zeer geschikt voor het opwekken van windenergie. Voor windparken nabij Dronten en Lelystad zijn gesprekken gestart over wat maatschappelijk de beste manier van aansluiten is. Dat is bepalend voor de noodzakelijke diepere investeringen in het net. In Lelystad hebben we het eerste gelijkstroomnet van Europa helpen realiseren.

Klanttevredenheid

De tevredenheid van onze klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij ervaren. Sinds 2017 maakt Alliander hiervoor gebruik van de Netto Effort Score. Direct na afloop van werkzaamheden vragen wij klanten om feedback te geven over onze dienstverlening. In de NES is direct zichtbaar hoeveel gemak (in percentage) een klant ervaart. De berekening bestaat uit het saldo van het percentage respondenten die (zeer) weinig moeite ervaren minus het percentage dat (zeer) veel moeite ervaart. Dit geeft inzicht in de resultaten die we boeken en op welke onderdelen we nog stappen moeten zetten. De NES wordt maandelijks geactualiseerd op onze website.

Met 39% scoorde de klanttevredenheid van de zakelijke markt boven de doelstelling (38%). Dit komt met name doordat de ingang voor klanten (online en telefonisch) is verbeterd en medewerkers intensief zijn gecoacht op klantgesprekken. Ons klanttevredenheidscijfer voor de consumentenmarkt kwam in 2017 uit op 47%. Dit is lager dan de doelstelling (52%). Voor consumenten blijft de klanttevredenheid dus helaas achter en dit heeft te maken met het realiseren van ons werkpakket en media-issues rondom de slimme gasmeter. Dit wordt versterkt door de oplopende wachttijden bij klantenservice die daarvan het gevolg zijn, ondanks onder meer het uitbreiden van de service via online kanalen. Andere factoren die bepalend zijn voor klanttevredenheid zijn onder meer de tijdsduur van storingen en informatievoorziening en een goede en snelle afhandeling van klachten. Hieraan blijven we extra aandacht geven.

Klanttevredenheid¹



¹ Vanaf 2017 rapporteert Alliander over klanttevredenheid met behulp van de Net Effort Score (NES). Voorvergelijksdoeleinden zijn ook de scores van 2016 volgens deze definitie weergegeven. Het 2016 cijfer valt buiten de scope van de assurance opdracht van de externe accountant.

Online klantenservice

Onze klanten waarderen de Liander website en de 'Mijn-Liander-omgeving'. Sinds eind oktober kunnen Liander-klanten in de regio's Ede en Apeldoorn heel makkelijk online een afspraak inplannen voor werkzaamheden aan hun elektriciteitsaansluiting. Met het experiment hebben klanten in hun contact met Alliander dezelfde online ervaring als bij reguliere webwinkels. Tijdens de proef koos 57% van de klanten in de geselecteerde regio's ervoor om de afspraak online te plannen. De proef liep tot en met december.

Door de indeling van de website van Liander kunnen klanten snel een storing opzoeken in het storingsoverzicht, goed de mogelijkheden van een nieuwe aansluiting bekijken en gemakkelijk informatie over de slimme meter opzoeken. Liander weet de bezoekers snel naar de juiste plek te begeleiden om het antwoord op hun vraag te vinden. Aanbeveling in benchmarkonderzoek luidt om directe communicatiemogelijkheden op veel bezochte informatiepagina's aan te bieden in de vorm van chat en WhatsApp.

Medewerkers

Bij Alliander werken circa 7.100 medewerkers (fte), die gezamenlijk zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening. Wij bieden onze medewerkers een werkomgeving waarin ze veilig en gezond kunnen werken en waar ze trots op kunnen zijn. Zo dagen we hen uit om het beste aan kennis, kunde en creativiteit naar boven te halen.

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen voor onze medewerkers. Onze collega's hebben aangegeven vooral iets terug te willen lezen over veilig en gezond werken, en opleiding en ontwikkeling. Daarom rapporteren wij over onze prestaties binnen deze onderwerpen. Voor inzicht in het bepalen van de belangrijkste onderwerpen verwijzen we naar de materialiteitsanalyse.

Doelen en resultaten medewerkers

Lost Time Injury Frequency (LTIF)



DOELSTELLING 2017

2,0 of lager

RESULTAAT 2017

1,4

2,0 in 2016

Verzuim medewerkers



DOELSTELLING 2017

3,9 % maximaal

RESULTAAT 2017

4,2 %

4,1 % in 2016

Score medewerkersonderzoek



DOELSTELLING 2017

75 % minimaal

RESULTAAT 2017

71 %

70 % in 2016

Percentage actieve veiligheidscultuur



DOELSTELLING 2017

30,0 % minimaal

RESULTAAT 2017

25,0 %

34,0 % in 2016

Vrouwen in leidinggevende posities



DOELSTELLING 2017

27,0 % minimaal

RESULTAAT 2017

24,9 %

24,7 % in 2016

Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt



DOELSTELLING 2017

100 minimaal

RESULTAAT 2017

102

104 in 2016

De energietransitie is in volle gang. De vragen vanuit onze klanten en de markt nemen toe en worden bovendien steeds complexer. Dit betekent dat we meer werk moeten verzetten, en bovendien lastigere vraagstukken moeten oplossen. Die ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de wendbaarheid van onze organisatie. En daarmee ook aan onze medewerkers. Afgelopen jaar heeft Alliander meer dan 150 nieuwe technici verwelkomd. Dat is echter lang niet voldoende om al het werk gedaan te krijgen. Daarom is het noodzakelijk dat we als organisatie ook slagvaardiger worden in hoe we ons dagelijks werk doen. Dat doen we onder meer door efficiënter te werken, beter te plannen en voorspelbaarheid van het werk dat op ons afkomt te vergroten. We zijn actief bezig om te leren hoe we slimmer gebruik kunnen maken van elkaars vakkennis en kwaliteiten. Ook zetten we vol in op de werving van nieuwe technische collega's. Dat vraagt ook een verdere ontwikkeling van ons leiderschap. We investeren vooral in vijf leiderschapscompetenties die we belangrijk vinden. Al deze maatregelen zijn nodig om te zorgen dat onze klanten elke dag opnieuw de energie kunnen verbruiken die ze nodig hebben, nu en in de toekomst.

Werving van technisch talent

Sinds een aantal jaar zijn we bezig het tekort aan technici binnen ons bedrijf op diverse manieren (zowel intern als extern) onder de aandacht te brengen door middel van een intensieve wervingscampagne. Dit gebeurt onder meer door collega's bij de werving te betrekken en mee te werken aan een platform voor werken in de energiesector (www.jobsinenergy.nl). We merken daarbij dat de keuze voor een baan in de techniek niet voor de hand ligt. Daarom halen we de banden aan met onderwijsinstellingen en scholen om kinderen en jongeren al vroeg in contact te brengen met het mooie en uitdagende werk dat energietechniek met zich meebrengt. Voorbeelden daarvan zijn het platform WATT.nl en de Peta Academy, waarin Rijkswaterstaat, ProRail en de energienetwerkbedrijven samenwerken om jongeren in contact te brengen met de energietransitie en de opwek van duurzame energie. Het tekort aan technici is niet alleen een probleem binnen de energiesector. Het is een uitdaging voor heel Nederland.

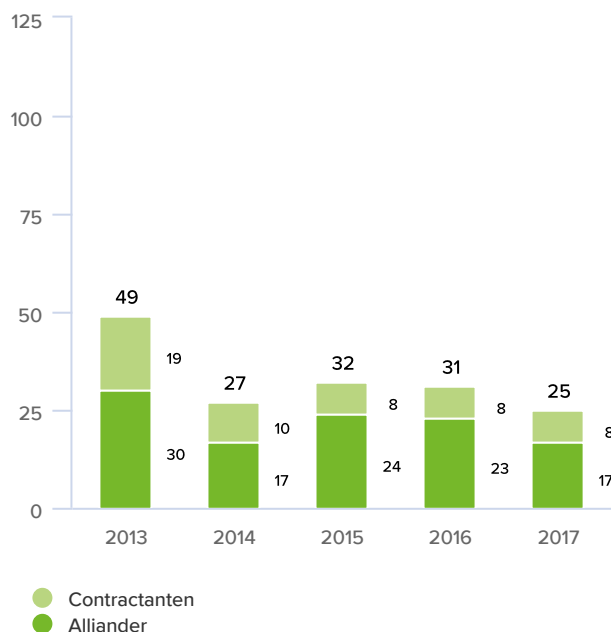
Voorbereid op een nieuwe toekomst

Naast de toegenomen economische groei en de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt hebben ontwikkelingen in de technologie ook grote invloed op de manier waarop wij ons werk doen. Robotisering en digitalisering zijn daar voorbeelden van. Deze invloeden leiden zichtbaar tot het verdwijnen, verschijnen en veranderen van banen. Alliander vindt het belangrijk om samen met de medewerkers voorbereid te zijn op deze nieuwe toekomst. Dat betekent ook dat we moeten blijven investeren in een cultuur waarin ruimte bestaat om open en vrij over die nieuwe werkelijkheid en ieders positie te kunnen praten. En waarin het gewoon is dat je voortdurend blijft investeren in jezelf. Ongeacht je leeftijd, werkervaring of opleidingsniveau.

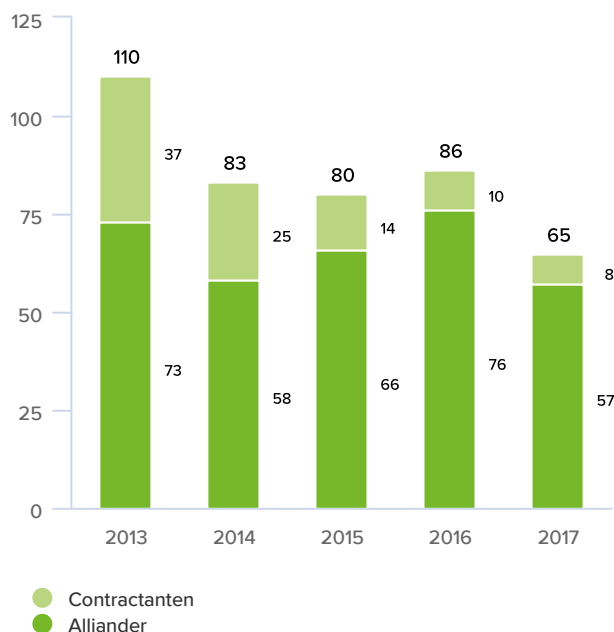
Veilig werken

De ambitie van Alliander is 'iedereen veilig thuis'. Daarom werkt Alliander voortdurend aan veiligheid, van Raad van Bestuur tot op de werkvloer. Hierbij doen we er alles aan om risico's zo veel mogelijk te beheersen in de techniek, in onze werkprocessen en in ons gedrag. Ons streven is om veilig denken en handelen een vanzelfsprekend onderdeel van het werken bij Alliander te laten zijn. 'Iedereen veilig thuis' geldt niet alleen voor Alliander medewerkers maar vanzelfsprekend ook voor de collega's van partijen met wie wij samenwerken. Veilig werken is nodig om incidenten te voorkomen, maar ook om ervoor te zorgen dat de collega die de volgende stap in de keten van het proces uitvoert, veilig kan werken.

Aantal geregistreerde ongevallen met verzuim



zonder verzuim



Veiligheidsonderzoek

Afgelopen jaar hebben we een grootschalig veiligheidsonderzoek uitgevoerd om te zien of veiligheid goed georganiseerd en geborgd is in onze organisatie. Het onderzoek biedt de mogelijkheid om veiligheid fundamenteel in alle lagen van de organisatie te verbeteren. Bijvoorbeeld door te kijken naar de inrichting van processen en generieke kaders. Het plan van aanpak is opgezet en wordt in 2018 stapsgewijs uitgevoerd in het programma Veiligheid.

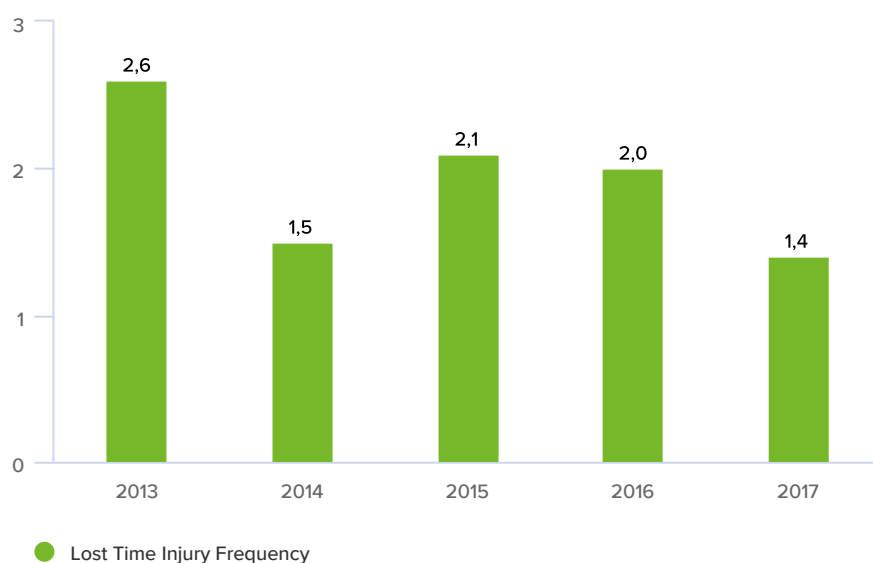
Blootstelling aan gevaarlijke stoffen

In sommige onderdelen van ons werk bestaat de kans dat medewerkers in contact komen met gevaarlijke stoffen. In 2017 zijn er verschillende initiatieven geweest om blootstellingen te onderzoeken. Voorbeelden hiervan zijn de voortzetting van een uitgebreid meetprogramma naar vrijkomende dampen bij bepaalde onderdelen van ons werk en een onderzoek naar het voorkomen van benzeen in aardgas. Ook is de ontwikkeling gestart van een gesloten pompsysteem om water met benzeen uit de gasleidingen te verwijderen. Verder is Alliander begin vorig jaar gestart met het opstellen van asbestbeleid. Dit schrijft voor hoe we omgaan met asbest in installaties.

Lost Time Injury Frequency

De Lost Time Injury Frequency (LTIF) drukt het aantal ongevallen met verzuim uit per 1 miljoen gewerkte uren. In 2017 kende Alliander een lange periode zonder ongevallen met verzuim. Mede hierdoor kwam de LTIF uit op 1,4. Dit is de laagste LTIF-score die Alliander ooit heeft gehaald.

LTIF



Veiligheidsladder

Binnen verschillende onderdelen van Liander en Liandon doen we periodiek onderzoek naar het veiligheidsniveau in onze organisatie. De methode voor dit onderzoek is de Veiligheidsladder. De veiligheidsladder helpt ons veiligheidsbewustzijn en -gedrag te verbeteren in ons bedrijf. In het verslagjaar scoorde 25% van het bedrijf een 3 of hoger op de Veiligheidsladder (2016: 34%). Afgelopen jaar kwam het veiligheidscertificaat van Liandon te vervallen, wat de lagere score verklaart. Naar verwachting volgt hercertificering begin 2018.

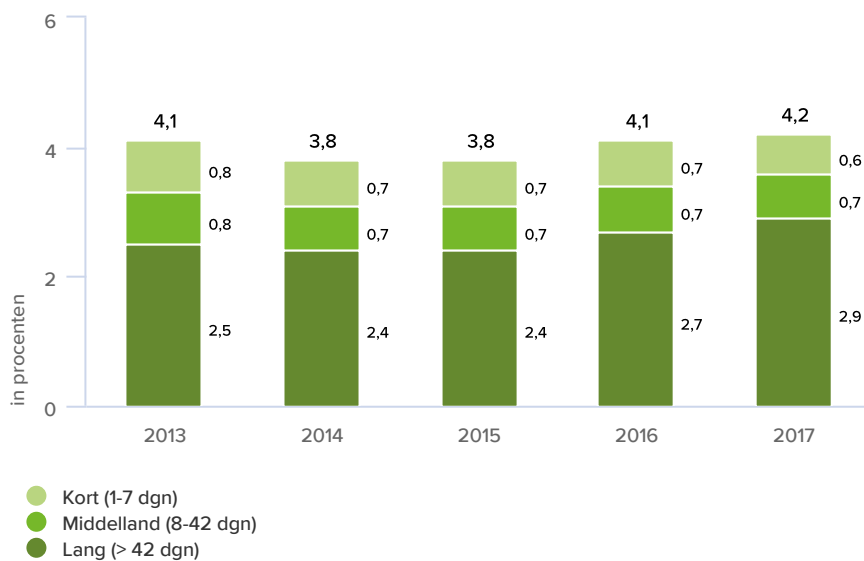
Gezond en fit aan het werk

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

Verzuim

Om periodiek te monitoren hoe we erin slagen onze mensen gemotiveerd en gezond te houden, meten we onder meer het ziekteverzuim. In 2017 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,2% (2016: 4,1%). Het Nederlandse gemiddelde staat in onze sector op 4,5%. We hebben in 2017 gericht geïnvesteerd in het terugdringen van verzuim. Samen met onze arbodienst hebben we plannen uitgerold om zowel de preventie als het terugdringen van verzuim te verbeteren. We hebben daarbij ook gekeken naar best practises binnen Alliander. Het korte verzuim en aantal ziekmeldingen is gedaald in 2017. Het langdurig verzuim steeg in 2017 en het is nog niet voldoende gelukt om dat terug te dringen. We blijven de komende jaren daarom intensief investeren in het terugdringen van verzuim.

Ziekteverzuim



Vernieuwde arbowet

Per 1 juli 2017 is de vernieuwde arbowet van start. Daarin ligt de focus vooral op preventie. Iedere medewerker heeft bijvoorbeeld bij Alliander de mogelijkheid om met een bedrijfsarts een preventiegesprek te voeren. Ook krijgen bedrijfsartsen vrije toegang tot de werkplek, zodat zij ervaren wat er op de werkvloer leeft. Nieuw is de mogelijkheid om een second opinion van een andere bedrijfsarts aan te vragen.

Aanpassingen in het werken in roosters voor buitendienstmedewerkers

In 2017 zijn aanpassingen gedaan in het werken in roosters door buitendienstmedewerkers. Hiermee stemmen we het werken in roosters meer af op de behoefte van medewerkers om de invulling van het werk zelf te kunnen regelen.

Gepland werk flexibel roosteren

Voor kantoormedewerkers van Alliander is het al enige jaren mogelijk om te werken op flexibele tijden. Voor buitendienstmedewerkers in de uitvoering, zoals monteurs en meettechnici, was dat nog niet mogelijk. Ook bij hen is er echter behoefte aan flexibelere werktijden om werk en privé beter op elkaar te laten aansluiten. Daarom is Alliander in 2017 een pilot gestart met een nieuwe manier van plannen. Als na evaluatie de resultaten positief blijken, wordt het duidelijk welke roosters werkbaar zijn in de uitvoering en wordt flexibel roosteren in 2018 ook bij monteurs uitgerold.

Aanpassing wachtdienst- en storingsdienstroosters

Naast het gepland werk dat overdag wordt uitgevoerd, lopen monteurs wacht- en storingsdienst om beschikbaar te zijn voor de oplossing van calamiteiten. In oktober 2016 heeft Alliander de wacht- en storingsdienst veranderd zodat een deel van de monteurs in een verschoven rooster werkt van 10.30 tot 19.00 uur. De nieuwe wacht- en storingsdienst roosters zijn voor de zomer 2017 geëvalueerd: het is gelukt om het aantal overschrijdingen van de Arbeidstijdenwet (ATW) terug te dringen. Het merendeel van de medewerkers ervoer het nieuwe rooster echter als onprettig door de impact van de verschoven dienst op het privéleven. Daarom zijn in de tweede helft van 2017 experimenten uitgevoerd met verschillende wacht- en storingsdienstroosters die beter aansluiten bij de wensen van de monteurs. De nieuwe roosters zullen, na instemming van de medezeggenschap, medio 2018 ingevoerd worden.

'Buiten gebeurt het'



In Arnhem, aan het begin van de Sonsbeeksingel, staat een installatie van Liander met ernaast een klein paaltje. 'Kathodische Bescherming' (KB) staat erop. Dit is het meetpunt waar 'KB-specialist' Paul Krijt het spanningsverschil tussen stalen gasleiding en de bodem meet. 'Elke buis krijgt een speciale coating', legt Paul uit. 'Dat is de primaire bescherming. Maar daarnaast beschermen we de buizen actief door KB. We verbinden de buis dan met een KB-bron. Die maakt het potentiaal van het stalen oppervlak negatief en dat voorkomt de elektrochemische corrosie.'

Paul trekt de kast open, stopt een referentie-elektrode in de grond en sluit zijn multimeter aan op de installatie. "Dit is een gelijkrichter, waarmee we over kilometers lengte stalen gasleidingen van KB voorzien." Het cijfer op het display van de installatie schommelt tussen 1,800 en 2,100 volt. "Voldoende", oordeelt Paul. Toch zijn er veel dingen om rekening mee te houden. Zoals de bodemgesteldheid of, zoals op deze plek in Arnhem, het naastgelegen spoor. "Als ProRail problemen heeft met de elektriciteitsvoorziening, dan zien we dat hier direct terug omdat dit van invloed is op de spanning die we meten."

In totaal zijn er in het Liander gebied 13.000 meetpunten. Elk meetpunt wordt gemiddeld eens per jaar bezocht. De gelijkrichters (ca. 250 stuks) worden eens per kwartaal bezocht. Daarnaast doen KB-specialisten de gegevensanalyse en zetten ze onderhoud uit en staan ze aan de tekentafel bij een nieuw gasnet of als er een wijziging in het bestaande gasnet plaatsvindt. "Om het werk gedaan te krijgen, heb ik geleerd om prioriteiten te stellen. Daarnaast werken we aan standaardisatie, zodat iedereen binnen Liander en de aannemers op dezelfde manier het werk uitvoeren. Dat voorkomt vervuiling van de gegevens en verhoogt de efficiëntie." Paul verwacht ook veel van de digitalisering. Het verwerken van de KB metingen is een handmatig en complex proces. In 2018 start hij met een nieuwe digitale meettechniek. "Dit minimaliseert menselijke fouten en we kunnen verstoringen sneller opmerken en verhelpen." Bovendien krijgen de gelijkrichters een modem en wordt het mogelijk om alle gegevens op afstand uit te lezen. "Meer kantoorwerk is op dagen als vandaag – met vrieskou en natte sneeuw – wel prettig, maar ook jammer. Buiten gebeurt het."

Heeft de uitfasering van aardgas nog invloed op het werk van Paul? Hij meent stellig van niet. "Het netwerk is er. En zo lang de leidingen er liggen, moeten we er zuinig op zijn en ze beschermen. Want wellicht zijn ze te gebruiken voor andere energiedragers." Hij lacht: "Als we dat goed doen, dan maak ik niet meer mee dat de leidingen gaan lekken door materiaalverlies als gevolg van corrosie."

Alliander als werkgever

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

Tevredenheid medewerkers

Elk jaar meten we met het medewerkeronderzoek van Great Place to Work hoe medewerkers onze cultuur waarderen en in welke mate zij tevreden zijn met aspecten van hun werk(omgeving). Het onderzoek had in 2017 dezelfde respons als het jaar ervoor, namelijk 79%. Deze respons laat een hoge mate van medewerkerbetrokkenheid en urgentie zien. Het algemene oordeel (het gemiddelde van alle stellingen van het onderzoek) is in 2017 naar 71% gestegen ten opzichte van 2016 (70%). Traditioneel zijn medewerkers trots op het werk dat zij verrichten (74%) en vinden medewerkers dat zij rechtvaardig worden behandeld ongeacht geslacht, herkomst, geaardheid of leeftijd. Jaarlijks bespreken alle leidinggevers en medewerkers samen de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Opleiding en ontwikkeling

Om leren voor iedereen, op elke leeftijd en op elk moment mogelijk te maken, zet Alliander Opleidingen twee onderdelen in. Alliander College en de Alliander Technische Bedrijfsschool bieden leertrajecten aan ten behoeve van persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling enerzijds en veiligheid en technische bekwaamheid anderzijds. In 2017 investeerde Alliander 3,3% van de salariskosten in opleiding van medewerkers (2016: 3,3%). De kosten zullen de komende jaren lager uitkomen, terwijl het leerrendement minstens gelijk blijft. Dit is het effect van het omzetten van klassikale programma's naar meer gevarieerde leerprogramma's.

'Alliander Leert!'

Alliander Opleidingen werkt vanuit de leerstrategie 'Alliander Leert!' die is gebaseerd op de didactische principes uit de neuropsychologie. Vanuit deze ontwerpprincipes worden blended trajecten gemaakt die zo ontworpen zijn (in een mix van online en samen leren) dat de deelnemer optimaal leert, ook ten behoeve van vitaal vakmanschap.

Technisch vakmanschap en veiligheid

Met een eigen vakschool (de Alliander Technische Bedrijfsschool) draagt Alliander Opleidingen bij aan het tekort aan technici met een breed scala aan competentiegerichte leer-werktrajecten van WEB1 tot en met hbo-niveau. Daarnaast investeert Alliander op het gebied van leren en ontwikkelen in duurzame samenwerkingen binnen en buiten onze organisatie. Hiermee kunnen we in de toekomst de kweekvijver van vakbekwame technici vergroten in een optimale balans tussen veiligheid, kwaliteit, snelheid en kosten van opleiden.

Opleidingscentrum

Binnen Alliander hebben we een opleidingscentrum waar ontwikkeling van medewerkers centraal staat. Belangrijke aandachtsgebieden zijn onder meer techniek, veiligheid en leiderschap. We zorgen ervoor dat iedereen zo veel mogelijk toegerust is en blijft om mee te kunnen in de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. Daarom willen we in onze medewerkers investeren en samen werken aan hun vitaal vakmanschap. Dit hebben we in 2017 onder andere gedaan door het aanbieden van scholing en andere leerervaringen. We zien ook vanuit het oogpunt van risicomanagement de uitdaging om kwalitatief goede medewerkers te vinden. Alliander is daarom ook actief bezig om competenties te ontwikkelen, onder meer door traineeprogramma's en talentmanagement.

Loopbaancentrum

Het loopbaancentrum is er voor alle medewerkers van Alliander die zich oriënteren op een volgende stap vanuit een baan, die zich oriënteren omdat hun werk (mogelijk) verandert of omdat het werk verdwijnt.

Loopbaanadviseurs begeleiden medewerkers zo veel mogelijk in het ontdekken van hun talenten en helpen hen de juiste plek te vinden binnen of buiten Alliander. We vinden dat iedereen het waard is om in te investeren en doen dat door het aanbieden van onder andere stages, detacheringen en opleidingen.

In het verslagjaar startten we met toekomstgesprekken voor medewerkers, die gingen over doorontwikkeling in de functie dan wel daarbuiten. Door tijdig in onze medewerkers te investeren trachten we boventalligheid zo veel mogelijk te voorkomen. 286 medewerkers meldden zich in 2017 bij het loopbaancentrum (2016: 234). Er werden in 2017 49 collega's boventallig (2016: 161) en er maakten 237 mensen gebruik van ons loopbaancentrum (2016: 177). 104 medewerkers werden dit jaar begeleid naar een andere baan of een passend alternatief (2016: 25).

Veranderingen in de organisatie

Onze organisatie is voortdurend in beweging. Zo hebben we besloten om de besturing van Alliander met twee leden van de Raad van Bestuur voort te zetten.

Verder is besloten om met ingang van 1 november 2017 alle vrije domein activiteiten van Liander op het gebied van realisatie, verhuur en beheer van middenspanningsinstallaties over te dragen aan Kenter. We hebben dit gedaan omdat er binnen Kenter meer aandacht kan worden gegeven aan deze activiteiten en we daarmee beter aan de klantvraag kunnen voldoen.

Tenslotte heeft Alliander een overeenkomst gesloten over de verkoop van Ziut aan SPIE Nederland. Alle medewerkers van Ziut zijn mee overgegaan naar SPIE. Ook de aandelen van The New Motion zijn verkocht.

Medezeggenschap

“De ondernemingsraad van Alliander heeft zich in 2017 verder ontwikkeld in de in 2016 ingezette nieuwe structuur en werkwijze. Er is één OR waarin alle onderdelen van Alliander zijn vertegenwoordigd, en in alle onderdelen van het bedrijf zijn werkgroepen geformeerd rondom gekozen OR-leden. In principe wordt het gesprek gevoerd op het laagst mogelijke organisatorische niveau; daar spreekt men met kennis van zaken en wordt de mening van direct betrokken medewerkers gevraagd. Daarnaast voelden zowel bestuurder als OR de behoefte om met elkaar in gesprek te zijn over de belangrijke thema's van het bedrijf en de uitdagingen waar wij voor staan, zoals de groeiende klantvraag, de energietransitie, veiligheid en innovatie. De overlegvergaderingen zijn in 2017 rondom deze thema's georganiseerd. Hierdoor is de diepgang en de mate van focus in de overlegvergaderingen gegroeid.

Naast deze thema's waren belangrijke gespreksonderwerpen in het afgelopen jaar: het omzetten van de resultaatafhankelijke beloning van medewerkers naar een vaste eindejaarsuitkering, de herinrichting van de medezeggenschapswerkgroep Operatie (met als doel meer focus te krijgen op samenwerking) en de ontwikkeling van de kosten van de organisatie. Voor 2018 en verder voorzien wij dat de druk op de kostenontwikkeling en de mogelijkheden om efficiënter en effectiever te werken zullen leiden tot mogelijke aanpassingen aan de organisatie. De ondernemingsraad van Alliander wil hierover graag op constructieve wijze meedenken. De uitgesproken intentie hierbij is om medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Daartoe zal de medewerker zijn best moeten doen om zo goed en zo breed mogelijk inzetbaar te blijven.”

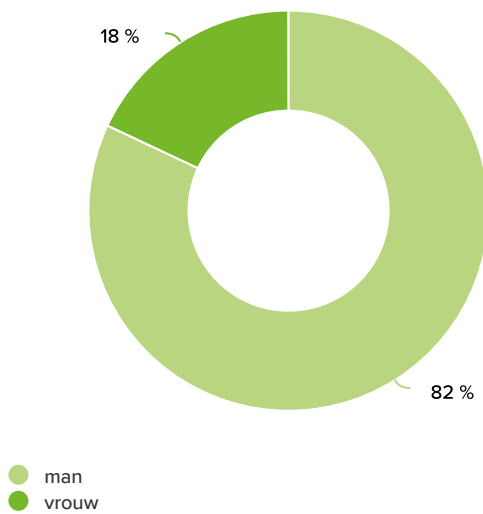
Arnoud Rikmenspoel, voorzitter Ondernemingsraad Alliander

Samenstelling van de organisatie

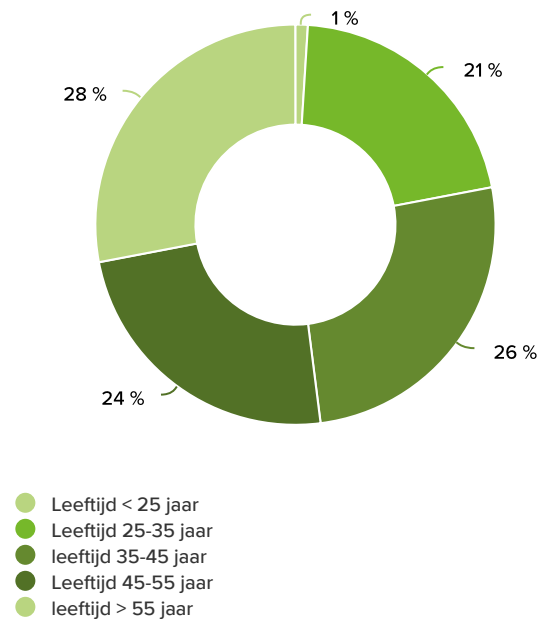
Bij Alliander werken we met een divers medewerkersbestand. Niet alleen in functioneel opzicht – er werken volop technici en ICT'ers, maar ook experts op het gebied van verandermanagement of financiën – maar ook in leeftijd, geslacht en culturele achtergrond. Wij zijn er van overtuigd dat we diversiteit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

Personeelsinformatie

verdeling man vrouw



leeftijdsopbouw



Een organisatie waar iedereen zich thuis voelt

De energietransitie is van en voor ons allemaal. Alliander wil daarom een divers bedrijf zijn, waar iedereen meetelt, zich thuis voelt en zijn talenten ten volle kan benutten. Hoewel energiegerelateerde beroepen in de top van mannenberoepen staan, streven wij naar een gevarieerd personeelsbestand. We merken dat diversiteit leidt tot betere besluitvorming en samenwerking. Bovendien vinden we dat collega's zichzelf moeten kunnen zijn, ongeacht hun geslacht, leeftijd, (culturele) achtergrond, geloofsovertuiging en seksuele oriëntatie. Daarom stimuleren we het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, medewerkers met een immigratie-achtergrond en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Afgelopen jaar won Alliander de Diamant-award Runner Up van de monitoringscommissie Talent naar de Top vanwege de kwaliteit, volledigheid en creativiteit van ons diversiteitsbeleid. Verder initieerden we onder de naam Piekstroom een actie-onderzoek; hoe kunnen Alliander en hoog opgeleide vrouwen met potentie voor hogere leidinggevende functies met elkaar in verbinding blijven. Veertig betrokken collega's voerden intensieve gesprekken en deden aanbevelingen. Deze werden door andere collega's uitgewerkt tot businesscases. Denk daarbij aan partnerverlof, ontwikkelgesprekken met ruimte voor alternatieve loopbaanpaden en kennis over vrouwelijk leiderschap. We willen de organisatie uitdagen toekomstproof te worden en vrouwen steunen om op alle niveaus hun talent te kunnen inzetten.

Het aantal medewerkers in 2017 bedroeg 7.131 fte. Dit betreft alle Alliander medewerkers inclusief inhuur personeel. Het merendeel (82%) van hen is man. We zien een evenredige vertegenwoordiging in leeftijden. Het percentage vrouwen in een leidinggevende positie is het afgelopen jaar licht gestegen: van 24,7% naar 24,9%. Wij werken gericht aan het verhogen van dit percentage.

Arbeidsparticipatie via step2work

Alliander is ervan overtuigd dat het hebben van werk bijdraagt aan de maatschappelijke participatie. Zeker voor mensen die een achterstand hebben tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld door een fysieke of geestelijke beperking) is de toetreding zonder ondersteuning een grote opgave. In 2017 boden we een leer-werkbaan aan in totaal 102 jongeren, 50-plussers en mensen met een fysieke beperking (2016: 104). Het programma heeft dit jaar bovendien vijf extra ontwikkelplaatsen gecreëerd voor statushouders. Daarnaast werken we ook aan een monteursopleiding voor vluchtelingen.

Boost voor werkloze jeugd in Amsterdam

In Amsterdam droegen we bij aan bemiddeling van kandidaten in het jongerenproject I'm power in een samenwerkingsverband met Nuon en Philips, gemeente Amsterdam en lokale partijen binnen Amsterdam. Twaalf jongeren uit de regio Amsterdam met een achterstand tot de arbeidsmarkt traden in dienst als jongerencoach bij Alliander, Nuon en Philips. Zij kregen de opdracht om binnen een jaar minimaal 90 werkloze jongeren uit hun omgeving te begeleiden naar een baan of hen te stimuleren om een studie- of leerwerktraject op te pakken. De jongerencoaches maakten hiervoor zelf een plan van aanpak door gebruik te maken van hun persoonlijke ervaringen en eigen netwerk. Ze werden ondersteund door Manpower en Randstad en kregen zelf ook een opleiding aangeboden. Uniek aan het project is dat de jongeren zelf een afspiegeling en doorsnee zijn van de jongerenpopulatie en op eigen wijze invulling geven aan het vraagstuk.

Het is de derde keer dat I-MPower is gestart. Door deelname aan het project levert Alliander een bijdrage aan een maatschappij waarin iedereen mag en kan participeren en zijn of haar kwaliteiten op een positieve manier mag inzetten. Het werkgelegenheidsprogramma I-MPower draait voor de derde keer. In 2014 en 2015 zijn in totaal 178 jonge werkloze jongeren door andere jongeren succesvol begeleid naar werk en/of school.

Alliander Foundation

De Alliander Foundation stimuleert medewerkers van Alliander vrijwilligerswerk te doen en ondersteunt hen daarbij. In 2016 bestond de Alliander Foundation tien jaar. Ter ere van dat jubileum is toen de 'Jubileumactie' gestart. Deze actie is in 2017 voortgezet onder de naam 'Doen voor een ander'. Medewerkers konden via de stichting een budget aanvragen om mensen die eenzaam zijn of een steuntje in de rug nodig hebben in het zonnetje te zetten. In 2017 deden 1.010 vrijwilligers mee aan activiteiten en aan 77 projecten van medewerkers gaf de foundation financiële steun. Naast traditionele teamactiviteiten zoals klusjes doen en sociale activiteiten ondernemen met een doelgroep, is er een voorzichtige trend van teams die graag hun kennis willen inzetten voor een goed doel. Alliander is er trots op dat de Foundation medewerkers ondersteunt die vrijwilligerswerk willen doen.

Het doel van de Stichting Alliander Foundation is om medewerkers te stimuleren zich in hun eigen tijd belangeloos in te zetten voor de maatschappij. Ze krijgen daarbij ondersteuning van de Stichting. Het doen van vrijwilligerswerk heeft een belang voor zowel de buitenwereld als voor de medewerkers. De mensen voor wie de vrijwilligers zich inzetten hebben hier diverse voordelen van: praktische baten, sociale contacten en emotionele steun. De medewerkers ervaren ook voordelen zoals een verbreding van de eigen horizon. De Alliander Foundation is een medewerker gedreven programma. Daarom is deze impactmeting gericht op de impact die Alliander Foundation heeft op eigen medewerkers. Bij de vrijwilligersactiviteiten ligt de nadruk op het zelfstandig organiseren en op het betrekken van andere collega's bij het initiatief. Medewerkers kunnen via de Alliander Foundation op verschillende manieren een maatschappelijke bijdrage leveren:

- een maatschappelijk betrokken teamactiviteit doen met collega's
- vrijwilligerswerk bij activiteiten die de Alliander Foundation of medewerkers van Alliander organiseren
- budget aanvragen om een initiatief te ondersteunen waarbij zij vrijwilligerswerk doen in eigen tijd
- budget aanvragen om een inzamelingsactie te organiseren voor een goed doel

De impact van Alliander Foundation

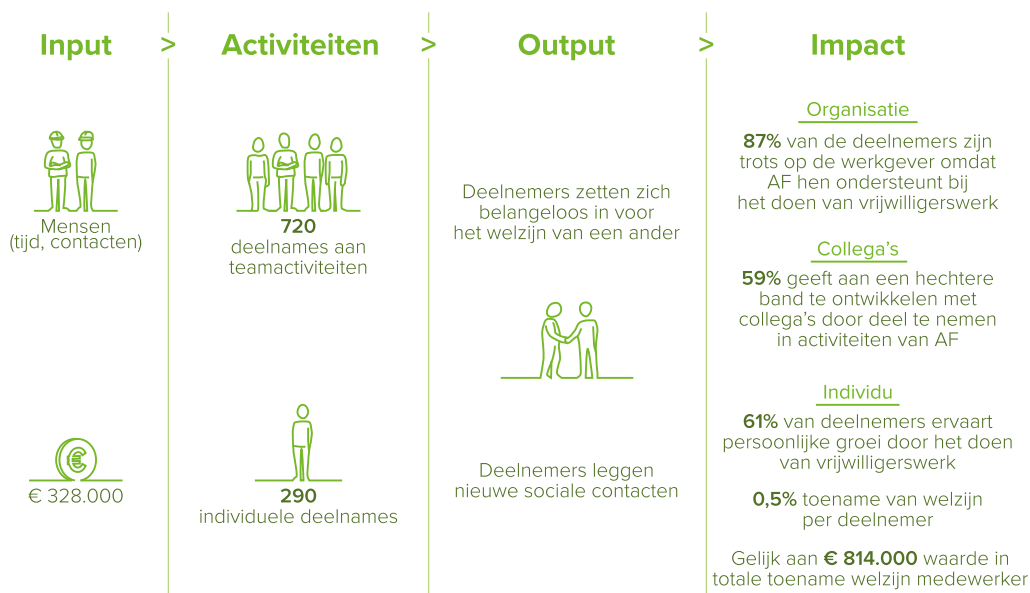


Medewerkers die zich via de Foundation hebben ingezet, geven aan dat zij het waarderen dat Alliander dit faciliteert. 59% van de deelnemers vindt dat hun band met collega's versterkt wordt als zij samen vrijwilligerswerk doen: het groepsgevoel wordt gestimuleerd, collega's leren elkaar beter kennen doordat zij in een andere context samenwerken en ze maken samen plezier.

61% van de deelnemers voelt dat het vrijwilligerswerk bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling. Zij ontwikkelen vaardigheden als inlevingsvermogen, omgevingsbewustzijn en leren omgaan met mensen met verschillende achtergronden. Andersom zetten ze professionele vaardigheden, zoals analyserend vermogen en actief communiceren in tijdens vrijwilligerswerk. Bijna alle medewerkers geven aan

dat door het doen van vrijwilligerswerk hun horizon wordt verbreed doordat zij kennismaken met nieuwe organisaties, doelgroepen en maatschappelijke thema's.

Alles bij elkaar draagt Alliander Foundation bij aan het gevoel van geluk bij deelnemers. Gemiddeld zijn de deelnemers in 2017 hierdoor een beetje (0,5%) gelukkiger ten opzichte van de gemiddelde persoon met betaald werk in Nederland. Dat komt niet alleen door de bovengenoemde ervaringen, maar ook omdat het vrijwilligerswerk bijdraagt aan plezier in het werk en aan zich gewaardeerd voelen. Op deze manier draagt Alliander Foundation tevens bij aan het totale door Alliander werknemers ervaren welzijn, dat in het hoofdstuk Onze impact onder menselijk kapitaal beschreven wordt. In geld uitgedrukt vertegenwoordigt deze impact een waarde van € 814.000 (exclusief de kosten van de Foundation organisatie). De waarde van de welzijnseffecten voor de ontvangers van vrijwilligerswerk via Alliander Foundation is niet berekend binnen de scope van dit onderzoek.



Aandeelhouders en investeerders

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

Onze maatschappelijke en financiële stakeholders hebben aangegeven de volgende onderwerpen van belang te vinden: energiegebruik en CO₂, transparantie, ketenverantwoordelijkheid, investeringsbeleid en economische prestaties. In dit hoofdstuk zullen wij nader ingaan op onze prestaties op deze gebieden.

Doelen en resultaten aandeelhouders en investeerders

Rating  DOELSTELLING 2017 Behoud solide A rating profiel RESULTAAT 2017 S&P AA-/A-1+/stable outlook Moody's Aa2/P-1/stable outlook	Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)  DOELSTELLING 2017 71 % minimaal RESULTAAT 2017 70,4 % 71,0 % in 2016	CO₂ uitstoot eigen bedrijfsvoering  DOELSTELLING 2017 672 kton max RESULTAAT 2017 632 kton 824 kton in 2016	Circulariteit¹  DOELSTELLING 2017 5 % RESULTAAT 2017 6 %
FFO/ Nettoschuld  DOELSTELLING 2017 >20,0 % RESULTAAT 2017 27,4 % 26,6 % in 2016	Rentedekking  DOELSTELLING 2017 >3,5 RESULTAAT 2017 10,2 8,3 in 2016	Nettoschuld  DOELSTELLING 2017 <60 % RESULTAAT 2017 34 % 33 % in 2016	Solvabiliteit  DOELSTELLING 2017 >30 % RESULTAAT 2017 56,7 % 58,5 % in 2016

Hoe financiën en duurzaamheid samengaan

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

Financieel beleid

Financieel kader

Het financiële kader van Alliander wordt gevormd door de ratio's FFO/nettoschuldpositie, rentedekking, nettoschuldpositie/(nettoschuldpositie + eigen vermogen) en solvabiliteit. Deze ratio's alsmede de normen hierbij hebben een relatie tot het verkrijgen/behouden van een solide A-rating profiel op een stand-alone basis. Afwijkend van IFRS wordt voor de berekening van de ratio's de in 2013 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt.

Ratio's op basis van financieel beleid Alliander

	norm	31 december 2017	31 december 2016
FFO / nettoschuldpositie ¹	> 20%	27,4%	26,6%
Rentedekking ²	> 3,5	10,2	8,3
Nettoschuldpositie / (nettoschuldpositie + eigen vermogen)	< 60%	34,4%	32,6%
Solvabiliteit ³	> 30%	56,7%	58,5%

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

Per 31 december 2017 bedraagt de ratio FFO/nettoschuldpositie 27,4% (ultimo 2016: 26,6%). De stijging is hoofdzakelijk het gevolg van een relatief grotere stijging van het bedrijfsresultaat ten opzichte van de stijging van de nettoschuld.

Per 31 december 2017 is de ratio rentedekking uitgekomen op 10,2 (ultimo 2016: 8,3). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door lagere rentelasten en een stijging van het bedrijfsresultaat. In het financieel beleid van Alliander is geformuleerd dat deze ratio minimaal 3,5 dient te bedragen.

De ratio nettoschuldpositie/(som nettoschuldpositie en eigen vermogen) bedraagt per 31 december 2017 34,4% (ultimo 2016: 32,6%). Conform het financieel beleid van Alliander mag deze ratio maximaal 60% bedragen.

De ratio solvabiliteit bedraagt per 31 december 2017 56,7% (ultimo 2016: 58,5%) ten opzichte van een minimum van 30%. De daling ten opzichte van 2016 wordt met name veroorzaakt door in een stijging van de totale activa als gevolg van investeringen in de netten ten opzichte van een relatief kleinere stijging van het eigen vermogen.

Dividendbeleid

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

Investeringsbeleid

Het investeringsbeleid past binnen het financieel beleid en maakt onderdeel uit van de strategie van Alliander. Dit beleid bevat elementen als reguleringseisen voor de investeringen in het gereguleerde domein, onder andere in veiligheid en betrouwbaarheid, en het realiseren van een adequate investeringsvergoeding. Reguliere investeringsvoorstellen worden getoetst aan minimum rendementseisen en aan criteria opgenomen in het financieel beleid. Innovaties worden vanuit de Raad van Bestuur beoordeeld. Behalve aan kwantitatieve eisen moeten investeringsvoorstellen ook voldoen aan kwalitatieve vereisten. Overigens dient te worden vermeld dat investeringen in het gereguleerde domein in beginsel voortvloeien uit de wettelijke taken van de netbeheerders.

Economische prestaties

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

Onze financiële stakeholders

Alliander voert een actief beleid om een constructieve en open dialoog te onderhouden met aandeelhouders, obligatiehouders, financiële instellingen, kredietbeoordelaars, duurzaamheidsbeoordelaars, analisten en pers. We proberen alle stakeholders goed en tijdig van relevante financiële, duurzaamheidsinformatie en andere gegevens te voorzien. Dat doen we onder meer via verslagen, berichtgeving en bijeenkomsten.

Alle aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van Nederlandse provincies en gemeenten. Een volledig overzicht van alle aandeelhouders staat op www.alliander.com. Het maatschappelijk kapitaal van Alliander N.V. is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Alle aandelen luiden op naam. Per 31 december 2017 zijn 136.794.964 aandelen geplaatst en volgestort. Contacten met aandeelhouders vinden primair plaats in aandeelhoudersvergaderingen. Daarnaast acht Alliander (bilaterale) contacten tussen de vennootschap en aandeelhouders buiten de aandeelhoudersvergaderingen om eveneens van belang. Een overzicht van de overlegstructuren met aandeelhouders is terug te vinden op de website van Alliander.

Institutionele beleggers

Institutionele obligatiebeleggers, zoals vermogensbeheerders, verzekeraars, pensioenfondsen en banken verstrekken een belangrijk deel van onze vreemd vermogen financiering. Dit zijn internationale professionele partijen en grotendeels afkomstig uit Europa. We houden onze huidige en potentiële obligatiebeleggers op de hoogte van de financiële positie en resultaten van Alliander en ontwikkelingen binnen de sector. Hiertoe verzorgt Alliander, in aanvulling op de nakoming van reguliere publicatieverplichtingen, investor relation-activiteiten. In dit kader hebben we in maart 2017 met investeerders in Amsterdam, Frankfurt, Parijs en Londen gesproken over de jaarcijfers 2016. In september 2017 hebben we een conference call gehouden over de halfjaarcijfers. Tijdens beide gelegenheden kwamen diverse onderwerpen ter sprake, waaronder de methodebesluiten en gereguleerde WACC voor de nieuwe reguleringsperiode, sector consolidatie, de uitdagingen die de energietransitie aan Alliander stelt, de impact op Alliander van de uitruil van netwerken tussen Alliander en Enexis en de gevolgen van het verwerpen van het wetsvoorstel STROOM door de Eerste Kamer.

In maart 2017 is conform afspraak gerapporteerd over de aanwending van de gelden van de Green Bond uitgifte in april 2016. Deze green bond rapportage bevatte verder informatie over de gefinancierde projecten en de gevolgen van deze investeringen op de vermindering van CO₂ uitstoot. De rapportage is beschikbaar op onze website, zie: Green Bond Report 2017

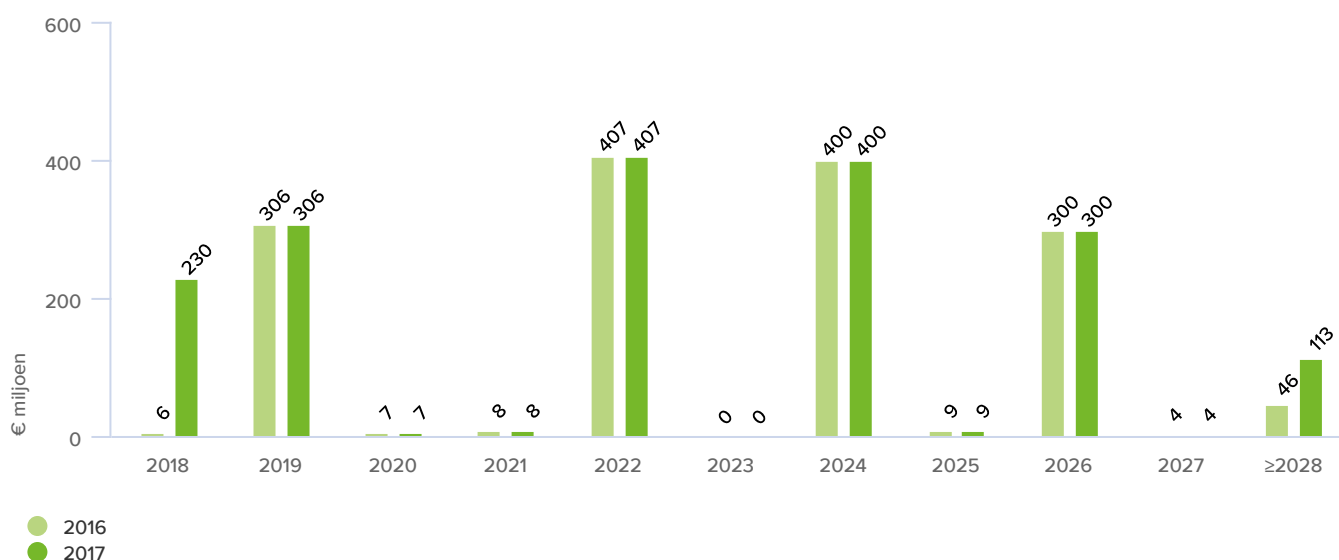
Uitgifte en terugkoop eeuwigdurende obligatielening

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

Rentedragende leningen

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

Aflossingsschema rentedragende leningen



De bedragen in 2019, 2022, 2024 en 2026 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van de obligatieleningen. Het bedrag in 2018 betreft aflossing van ECP. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhoudersleningen en overige leningen. Alliander heeft een EMTN-programma van € 3 miljard. Per 31 december 2017 staat voor een boekwaarde van € 1.395 miljoen (nominaal: € 1.400 miljoen) aan obligaties uit. Voor de uitgifte van kortlopend schuld papier beschikt Alliander over een ECP-programma van € 1.500 miljoen. Ultimo 2017 staat voor een boekwaarde van nominaal € 225 miljoen aan ECP-leningen uit. Voor zover opgenomen in andere valuta dan euro zijn de betreffende bedragen volledig afgedekt in euro's.

Banken

In juli 2017 heeft Alliander de looptijd van de bestaande gecommiteerde back-up kredietfaciliteit van € 600 miljoen met een jaar verlengd. De faciliteit loopt nu tot juli 2022. In 2018 bestaat een optie om de faciliteit met 1 jaar te verlengen tot uiterlijk juli 2023. De faciliteit is afgesloten met zes banken. Evenals in voorgaande jaren is in het afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

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

Kredietbeoordelaars

Om een goede toegang tot de kapitaal- en geldmarkt te behouden, is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Alliander. Hiertoe maakt Alliander gebruik van credit ratings. Het hebben van een credit rating is ook een verplichting onder de door rechtsvoorgangers van Alliander eind jaren 90 aangegane cross border leasecontracten. Alliander heeft credit ratings van S&P en van Moody's. Deze ratings bestaan uit een lange termijn rating met outlook en een korte termijn rating. De outlook geeft de verwachte verandering in de lange termijn rating aan voor de komende jaren. De ratings en outlook van S&P en Moody's zijn ongewijzigd gebleven. De credit ratings zijn ultimo 2017 als volgt:

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

In het afgelopen jaar heeft Alliander diverse malen contact gehad met de kredietbeoordelaars. Hierbij is onder meer de reguleringssystematiek aan de orde gekomen, evenals de uitruil van de netwerken met Enexis en de transitie van gas naar warmte.

Aan de hand van de hierbij verstrekte recente financiële prestaties en prognoses van Alliander heeft S&P de kredietwaardigheid van Alliander opnieuw bepaald en de bestaande ratings en outlook herbevestigd. Moody's komt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2018 met een update.

Leiden pakt door met warmtevisie



De gemeente Leiden, aandeelhouder van Alliander, ziet de energietransitie als een van de grootste uitdagingen van de komende jaren. Wethouder Paul Dirkse (Onderwijs, Sport en Duurzaamheid) vertelt erover.

“Eind 2015 heeft onze gemeenteraad een ambitieus duurzaamheidsprogramma vastgesteld. Energie heeft daarin een belangrijke plaats. Zo hebben we bijvoorbeeld een stadsbreed netwerk van wijkambassadeurs opgezet, die op laagdrempelige wijze mensen adviseren hoe hun huis te verduurzamen. Verder heeft Leiden met de schoolbesturen de Green Deal Verduurzaming

Schoolgebouwen gesloten en kopen we voor de gemeentelijke organisatie sinds 2017 Nederlandse windenergie in. Onlangs is met de regio een ambitieus energieakkoord gesloten en heeft de gemeenteraad in november 2017, als één van de eerste gemeenten in Nederland, de warmtevisie voor de verduurzaming van de stedelijke warmtevoorziening vastgesteld.

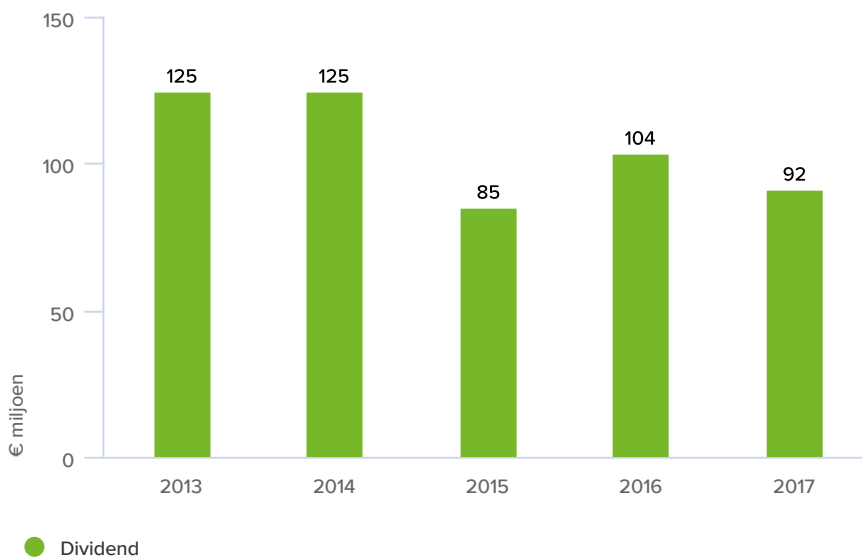
Voor een succesvolle energietransitie is het cruciaal om vanaf het begin gezamenlijk op te trekken. We moeten en willen het ook durven om concreet te worden. Een goed voorbeeld is de intentieovereenkomst voor een aardgasvrij Leiden Zuidwest in 2035. Deze wijk mag uiterlijk in 2035 geen aardgas meer gebruiken om te koken, douchen of het huis te verwarmen. Een brede groep aan stakeholders, waaronder Liander en AllianderDGO, werkt mee aan dit doel. Er is nog veel onduidelijk, maar gelukkig leidt dat er niet toe dat iedereen een afwachtende houding aanneemt. De faciliterende rol van Alliander is dan ook zeer prettig. Zowel Liander als AllianderDGO hebben een grote rol gespeeld in de totstandkoming van de Leidse Warmtevisie. Bijvoorbeeld door gegevens te delen over de ouderdom van gasleidingen. Ook nu bij de uitvoering zijn ze zeer actief betrokken. De gemeente Leiden wil deze prettige samenwerking in de toekomst graag voortzetten!”

Voorstel winstbestemming 2017

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 111,8 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 91,5 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45% van het resultaat na belastingen, exclusief bijzondere posten na belastingen die niet hebben geleid tot kasstromen in het boekjaar 2017.

Het dividend over 2017 is ten opzichte van 2016 gedaald met € 12,3 miljoen als gevolg van een lager netto resultaat in 2017, met name veroorzaakt door de incidentele boekwinst op de verkoop van Endinet in 2016.

Dividend



Fiscaliteit binnen Alliander

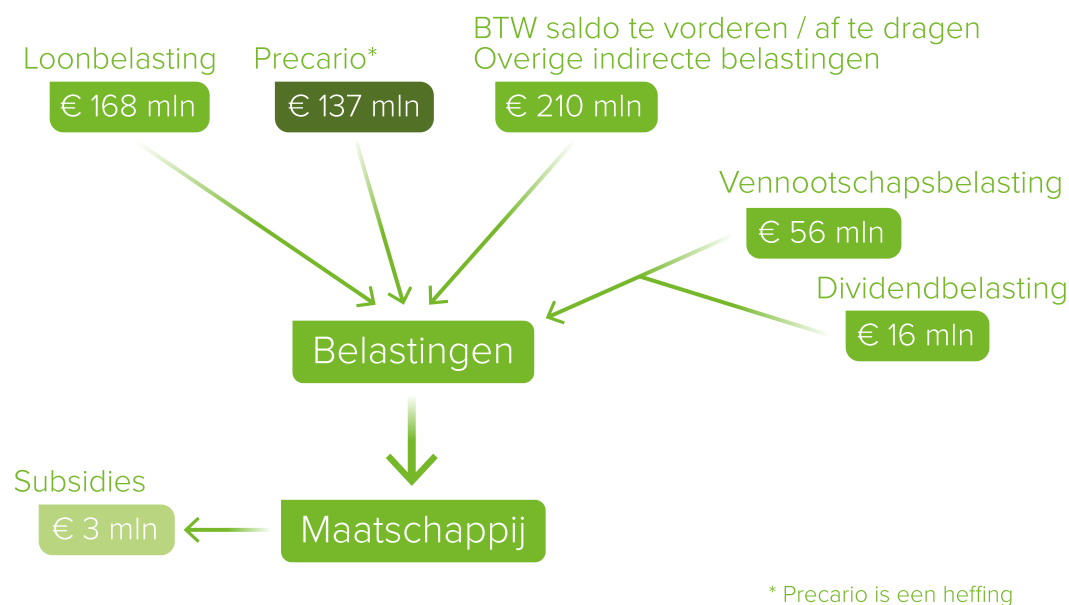
Alliander besteedt veel zorg aan de uitvoering van alle fiscale- en subsidiabele verplichtingen, met oog voor, en vanuit zijn maatschappelijke betrokkenheid. Onder meer op basis van de dialoog en samenwerking met onze (interne en externe) stakeholders hanteren wij de volgende missie bij alle activiteiten die wij op fiscaal en subsidiabel gebied uitvoeren:

“Wij zijn een betrokken en betrouwbare belastingplichtige onderneming, die haar fair share aan belastingen aan de samenleving afdraagt”

Hiervoor hebben wij doelstellingen opgesteld waar we dagelijks aan werken:

- Compliance aan alle fiscale en subsidie wet- en regelgeving in binnen- en buitenland.
- Transparantie over onze afdrachten in onze financiële rapportages, zoals de jaarrekening.
- We voeren een voortdurende en transparante dialoog met interne en externe stakeholders over ons gedrag met betrekking tot het terrein van zowel de fiscaliteit als de subsidies. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de Belastingdienst, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, interne afdelingen als Human Resources, Regulering, Governance, Risk en Compliance, Juridische Zaken en Internal Audit en andere interne gremia.
- We leveren een actieve bijdrage aan het fiscale bewustzijn en cultuur binnen Alliander en spreken elkaar aan op houding en gedrag om onze fiscale missie uit te voeren.

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



Verantwoord omgaan met risico's

Alliander is zich bewust van de risico's rondom fiscale aspecten. Wij handelen daarbij altijd binnen de grenzen van wet- en regelgeving. Het primaire doel van het fiscale gedrag zal in de regel in lijn liggen met de maatschappelijke verbondenheid van Alliander en ondersteunend zijn aan zijn operationele activiteiten en niet enkel fiscaal gedreven zijn. Dit sluit aan bij het met de Belastingdienst gesloten Handhavingsconvenant onder het Horizontaal Toezicht. In dit licht is het streven van Alliander in een constructieve en transparante dialoog met de Belastingdienst over mogelijke fiscale risico's vooraf af te stemmen. Bij de uitvoering van onze fiscale strategie sluiten we daarnaast aan bij het risicomanagementmodel van Alliander. Tevens wordt het Tax Control Framework hierbij mede gebruikt als risico mitigerende maatregel.

Actuele ontwikkelingen op het gebied van belastingen

De effectieve belastingdruk bedraagt over het boekjaar 2017 25,7% (2016: 27,5%). Ten opzichte van het jaar ervoor is het verschil ten opzichte van het nominale belastingtarief lager. Dit wordt veroorzaakt door het saldo van de niet-gewaardeerde verliezen van onze activiteiten in Duitsland en België (opwaarts effect), toepassing van de fiscale investeringsfaciliteiten (neerwaarts effect) en fiscaal niet aftrekbare kosten (opwaarts effect). Er wordt belasting betaald in het land waar de activiteiten zijn uitgevoerd. In het geval van Alliander wordt nagenoeg alles in Nederland betaald. In het verslagjaar 2017 ging het om een bedrag van € 240 miljoen aan directe belastingen.

In november 2010 heeft Alliander een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen. In de laatste 2 maanden van 2013 is deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening afgelost. Onder IFRS wordt dit instrument als eigen vermogen gekwalificeerd. Bij de betaling van de periodieke vergoedingen aan de houders van de in 2010 uitgegeven lening is uitgegaan van aftrekbare rentekosten voor de vennootschapsbelasting.

Met de Belastingdienst is geen overeenstemming bereikt omtrent de fiscale behandeling van deze lening. In de lopende beroepsprocedure heeft de Rechtbank Arnhem met dagtekening 20 december 2016 het beroep van Alliander gegrond verklaard. De Belastingdienst heeft hoger beroep ingesteld bij het Gerechtshof. Dit zal dienen op 21 februari 2018.

Per 1 januari 2016 zijn de documentatieverplichtingen in de Wet op de vennootschapsbelasting 1969 gewijzigd. Hiermee heeft Nederland de aanbevelingen van actiepunten 13 van het 'Base Erosion and Profit Shifting'-project (BEPS) van de OESO geïmplementeerd. Alliander valt onder de scope van deze verplichtingen en heeft deze geïmplementeerd om tijdig aan de nieuwe regels te kunnen voldoen.

Afgewogen deelname aan subsidieregelingen

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

Vooruitblik

Door de ontwikkelingen op de energiemarkt (onder meer door verdergaande internationalisering) worden fiscale processen steeds complexer. Doelstelling van Alliander is om de huidige status qua compliance te behouden en te streven naar een stabiele effectieve belastingdruk. Onze fair share, waar we samen met onze stakeholders aan werken, blijft hierbij centraal staan.

Financiële resultaten 2017

Financiële stromen binnen Alliander

De inkomsten van Alliander bestaan voor ongeveer 85% uit geregleerde inkomsten van de netbeheerder Liander en voor circa 15% uit overige inkomsten. Hierbij valt te denken aan inkomsten van de buitenland activiteiten, inkomsten op het gebied van nieuwe activiteiten en andere inkomsten zoals die uit verhuur van grootverbruikmeters en transformatoren en inkomsten uit werkzaamheden van andere niet geregleerde bedrijven. De netbeheerder Liander publiceert zelfstandig een jaarbericht over zijn prestaties in 2017. Dit jaarbericht zal in het tweede kwartaal van 2018 verschijnen.

De belangrijkste uitgaven hebben betrekking op instandhoudingswerkzaamheden voor de elektriciteits- en gasnetten en de operationele kosten t.b.v. alle overige activiteiten. Verder wordt jaarlijks voor ruim een half miljard euro aan investeringen uitgevoerd, met name t.b.v. de vervanging en uitbreiding van onze netten en het plaatsen van slimme meters. De investeringen bedragen ongeveer 25% van onze uitgaven. In totaal betreft dit circa 60% van onze totale uitgaven. Daarnaast wordt jaarlijks dividend uitgekeerd aan onze aandeelhouders en wordt rente vergoed aan de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening en andere investeerders van vreemd vermogen. De dividend- en rentebetalingen over 2017 bedragen ongeveer 6% van onze totale uitgaven. Tenslotte betalen we precarioheffingen aan gemeentes en vennootschapsbelasting aan de fiscus. Dit is ongeveer 9% van onze uitgaven.

Winst- en verliesrekening over 2017

Het resultaat na belastingen over 2017 bedraagt € 203 miljoen (2016: € 282 miljoen). Deze daling is met name het gevolg van een boekwinst van € 176 miljoen, opgenomen in het resultaat 2016, op de verkoop van netwerkbedrijf Endinet aan Enexis.

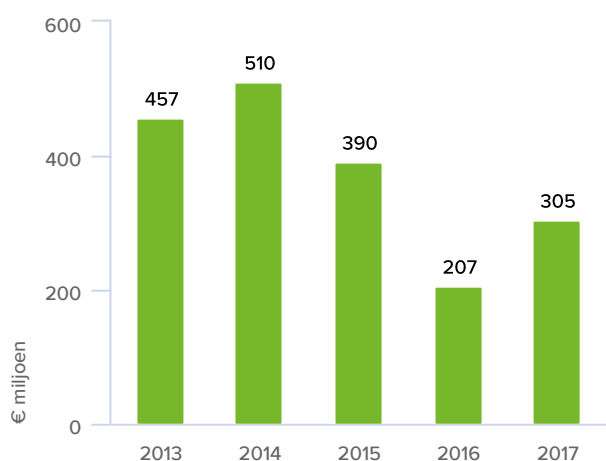
Het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten exclusief bijzondere posten bedraagt € 206 miljoen en is hiermee € 74 miljoen hoger in vergelijking met 2016 (€ 132 miljoen). Dit is met name het gevolg van hogere bedrijfsopbrengsten.

De bedrijfsopbrengsten in 2017 zijn ten opzichte van 2016 gestegen met € 117 miljoen naar € 1.840 miljoen. Dit wordt met name veroorzaakt door een toename van de geregleerde omzet, als gevolg van een stijging van de geregleerde tarieven. In deze stijging zit ook de compensatie van precariolasten uit voorgaande jaren.

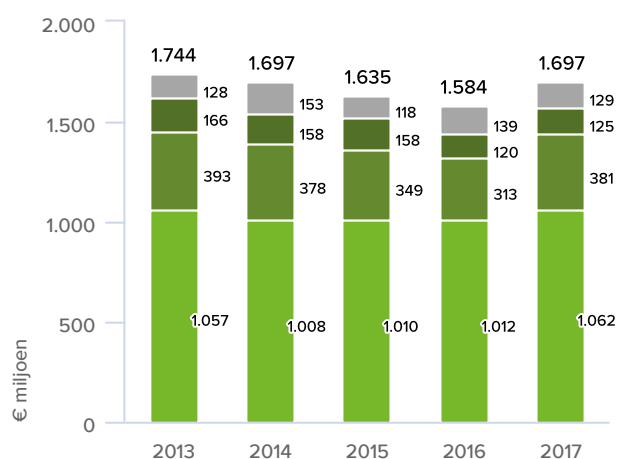
De totale bedrijfskosten over 2017 zijn uitgekomen op € 1.535 miljoen en zijn hiermee € 19 miljoen hoger dan in 2016. De stijging is met name het gevolg van hogere kosten voor personeel en hogere doorberekende kosten vanuit netbeheerder TenneT. Alliander blijft werken aan het verhogen van effectiviteit en efficiency.

De opvallende ontwikkelingen in de netto-omzet en kosten zullen hierna in meer detail worden besproken. Tot en met 2015 worden deze bedragen weergegeven inclusief Endinet. Als gevolg van de ruilverkaveling per 1 januari 2016 worden vanaf dat moment de bedragen weergegeven inclusief Friesland en de Noordoostpolder (FNOP) en exclusief Endinet.

Bedrijfsresultaat



● Bedrijfsresultaat

Netto-omzet¹

● Overige omzet
 ● Meetdienst
 ● Gas
 ● Elektriciteit

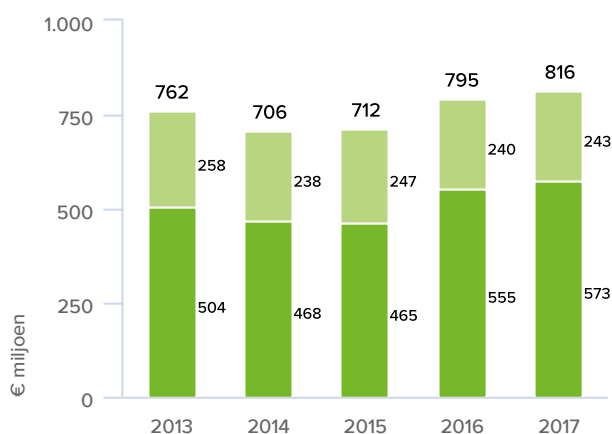
¹ Op basis van voortschrijdende inzichten heeft in de vergelijkende cijfers over 2015 een verschuiving plaatsgevonden van € 46 miljoen tussen Overige omzet en Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten.

Netto-omzet

De netto-omzet over het boekjaar 2017 is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 113 miljoen van € 1.584 miljoen naar € 1.697 miljoen. De hogere tarieven en de eenmalige meevaller veroorzaakt door inhaal precario hadden een positief effect op de omzet.

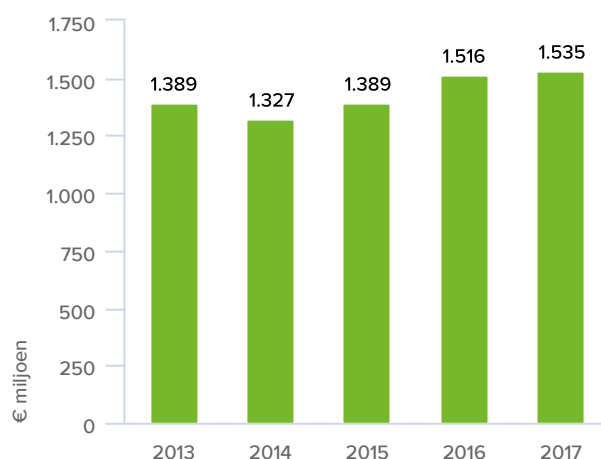
Het grootste deel van onze netto-omzet is afkomstig van gereguleerde activiteiten. Daarnaast kent Alliander niet-gereguleerde activiteiten bij onder andere Liandon en Kenter.

Onderhoudskosten van en investeringen in het net



● Storingen & onderhoud
 ● Investerings netwerk

Bedrijfskosten



● Bedrijfskosten

Investerings in en onderhoudskosten van het net

In voorgaande grafiek is de ontwikkeling van de afgelopen vijf jaar opgenomen inzake onderhoudskosten van en investeringen in het net, inclusief de meters. De totale uitgaven in 2017 voor investeringen in en onderhoudskosten van het net bedraagt € 816 miljoen en zijn hiermee met € 21 miljoen gestegen ten opzichte van de uitgaven in 2016 (€ 795 miljoen). De stijging wordt met name veroorzaakt door een toename van het werkpakket. De uitgaven inzake onderhoudskosten van het net en investeringen in warmtenetten (€ 3 miljoen) zijn eveneens hoger dan in 2016.

Dilemma: doelmatig investeren, maar ook tijdig

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

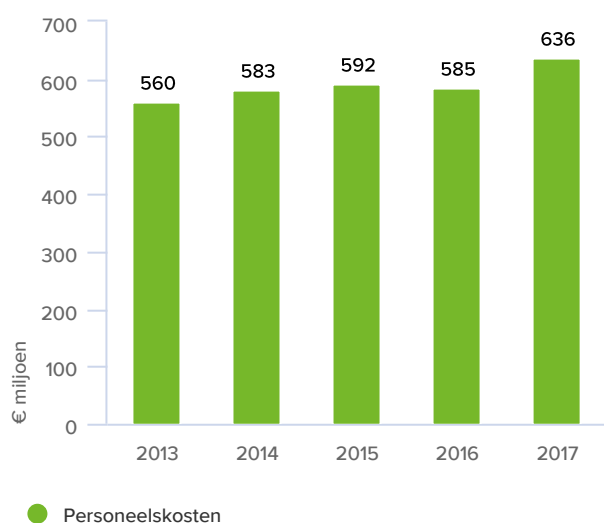
Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten zijn gestegen van € 1.516 miljoen in 2016 naar € 1.535 miljoen in 2017. De stijging betreft met name het saldo van:

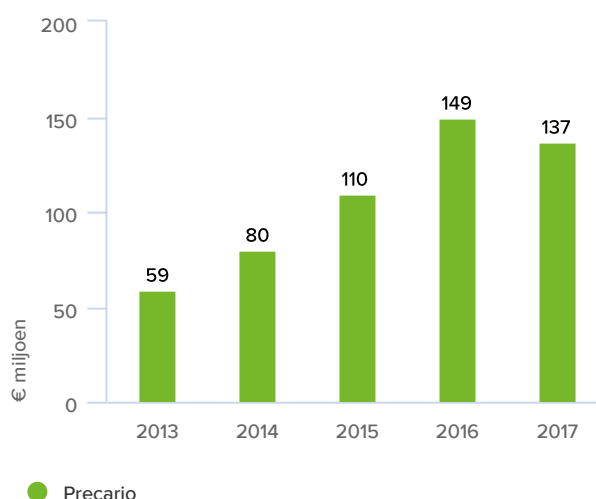
- toename van de kosten voor transportcapaciteit en -beperkingen met € 13 miljoen door hogere in rekening gebrachte tarieven en een toename van de getransporteerde volumes;
- toename van de kosten voor personeel met € 51 miljoen. Deze toename betreft zowel interne als externe personeelskosten en wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename in het aantal fte's en CAO-stijgingen;
- de stijging wordt gedeeltelijk gecompenseerd door gedaalde kosten voor precario met € 12 miljoen als het gevolg van nieuwe wetgeving waarbij nieuwe gemeentes geen precario mogen heffen en gemeenten die reeds precario heffen de tarieven niet meer kunnen verhogen;
- ook de kosten voor inhuur aannemers, materiaalverbruik en overige zijn gedaald met € 11 miljoen met name als gevolg van capaciteitstekorten.
- tot slot zijn de kosten van uitgevoerd werk door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering gestegen met € 29 miljoen met name als gevolg van hogere investeringen.

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

Personeelskosten (eigen en inhuur)



Precario



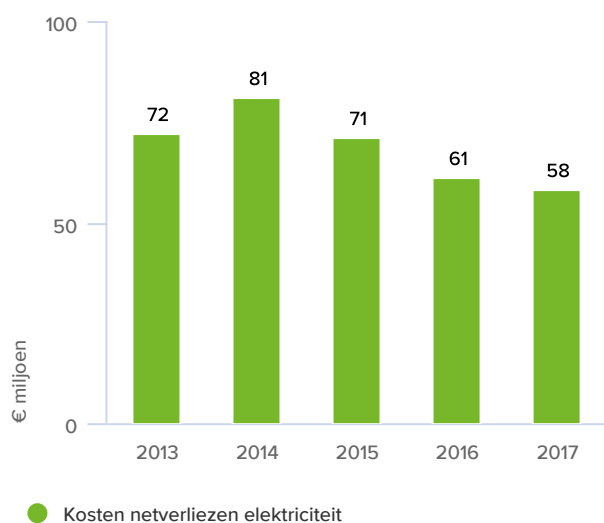
Personeelskosten

De stijging van de interne en externe personeelskosten (€ 51 miljoen) ten opzichte van vorig jaar betreft voornamelijk cao-stijgingen en een toename van het aantal medewerkers. De toename van het aantal medewerkers is voornamelijk te zien bij Liander en Liandon als gevolg van toenemende activiteiten. Tot slot stijgen de personeelskosten als gevolg van een grotere inzet van extern personeel voornamelijk vanwege capaciteitstekorten bij technisch personeel.

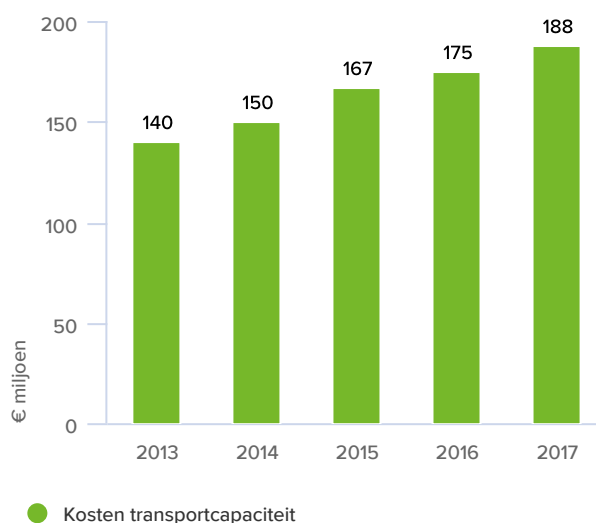
Precarioheffingen

De precarioheffingen zijn ten opzichte van 2016 met € 12 miljoen gedaald naar € 137 miljoen. In bovenstaande opgenomen grafiek is de ontwikkeling van de precarioheffingen van de afgelopen vijf jaar weergegeven. De stijging tot en met 2016 wordt met name veroorzaakt doordat steeds meer gemeenten deze heffing opleggen aan Liander en daarnaast ook de tarieven voor precario zijn gestegen. De daling van de precariolasten in 2017 met € 12 miljoen is met name veroorzaakt door vrijgevallen reserveringen in verband met gewonnen rechtszaken.

Kosten netverliezen elektriciteit



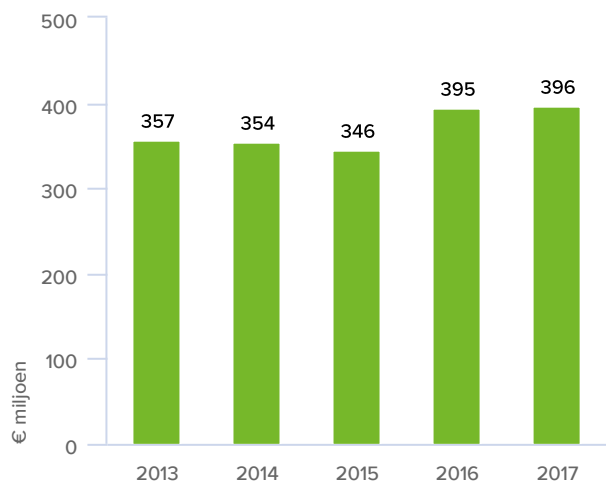
Kosten transportcapaciteit



Kosten transportcapaciteit

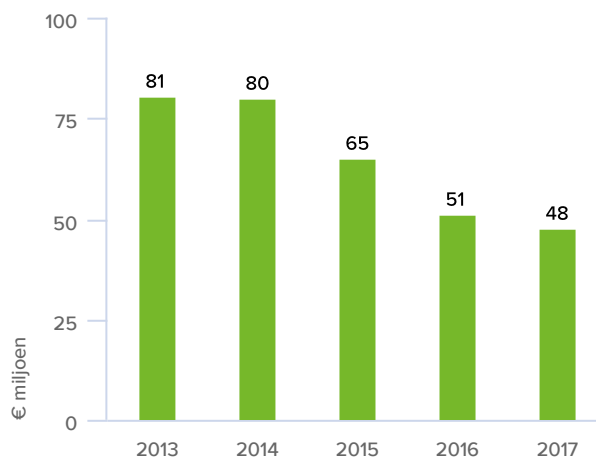
De vanuit netbeheerder TenneT doorbelaste kosten inzake transportcapaciteit zijn in 2017 verder gestegen met € 13 miljoen en bedragen € 188 miljoen (2016: € 175 miljoen). Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere door TenneT in rekening gebrachte tarieven en een toename van de getransporteerde volumes;

Afschrijvingen



● Afschrijvingen

Rentelasten van derden



● Rentelasten

Afschrijvingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 396 miljoen en zijn hiermee met € 1 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar (2016: € 395 miljoen). Deze stijging is enerzijds met name het gevolg van versnelde afschrijvingen op traditionele meetinrichtingen als gevolg van de grootschalige aanbidding van de slimme meter. Anderzijds is er een daling in de bijzondere waardeverminderingen van activa.

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

Rentelasten

Door een daling van de rente zijn de rentelasten inzake leningen van derden in 2017 met € 3 miljoen gedaald naar € 48 miljoen.

Resultaat na belastingen, deelnemingen en joint ventures

In oktober 2017 heeft Alliander de aandelen van minderheidsdeelneming The New Motion verkocht aan Shell. De boekwinst van deze verkoop bedraagt € 11,8 miljoen en is in de jaarrekening verantwoord als resultaat niet geconsolideerde deelneming. In 2017 zijn de aandelen van Redstack en Ziut verkocht.

Bijzondere posten

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

De bijzondere posten en fair value mutaties in 2017 zijn per saldo uitgekomen op een last van € 3 miljoen na belastingen (2016: bate € 150 miljoen). In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de gerapporteerde cijfers en de cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties.

Gerapporteerde cijfers en cijfers exclusief bijzondere posten en fair value mutaties

€ miljoen	Gerapporteerde		Bijzondere posten en fair value mutaties		Exclusief bijzondere posten en fair value mutaties	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Netto-omzet	1.697	1.584	-	-	1.697	1.584
Overige baten	143	139	-	-	143	139
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-1.367	-1.320	-4	-21	-1.363	-1.299
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-396	-395	-	-13	-396	-382
Geactiveerde eigen productie	228	199	-	-	228	199
Bedrijfsresultaat	305	207	-4	-34	309	241
Financiële baten/(lasten)	-43	-54	-	-1	-43	-53
Resultaat deelnemingen en joint ventures	9	-5	-	-	9	-5
Resultaat voor belastingen	271	148	-4	-35	275	183
Belastingen	-68	-42	1	9	-69	-51
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	203	106	-3	-26	206	132
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	176	-	176	-	-
Resultaat na belastingen	203	282	-3	150	206	132

Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten

(2017: € 4 miljoen last, 2016: € 21 miljoen last)

De bijzondere last van € 4 miljoen heeft betrekking op kosten in verband met organisatieaanpassingen.

De bijzondere last in de kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten in 2016 heeft in voor € 10 miljoen te maken met project- en integratiekosten in verband met de ruil van de energienetwerken van Enexis in Friesland en de Noordoostpolder en die van Liander in de regio Eindhoven en Zuidoost-Brabant (Endinet) per 1 januari 2016. Het restant van de bijzondere post in de kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten van 2016 heeft voor € 11 miljoen te maken met kosten in verband met organisatieaanpassingen.

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

(2017: € nihil, 2016: €13 miljoen last)

De bijzondere last in 2016 van € 13 miljoen in de afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen is het gevolg van het jaarlijkse proces van triggering event analyses en impairment calculaties en betreft extra afschrijving van transformatoren, een deel van het netwerk in Duitsland, leegstaande panden en een deel van het CDMA netwerk.

Financiële baten/lasten

(2017: € nihil, 2016: € 1 miljoen last)

Belastingen

(2017: € 1 miljoen bate, 2016: € 9 miljoen bate)

Deze bedragen hebben betrekking op het belastingeffect van de bijzondere posten in de overige baten, de kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten en de financiële baten en lasten.

Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

(2017: € nihil, 2016: € 176 miljoen bate)

De bijzondere post onder het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten in 2016 heeft volledig betrekking op de boekwinst van de verkoop van Endinet aan Enexis. Hierbij kan worden opgemerkt dat voor de boekwinst de deelnemingsvrijstelling van toepassing is.

Analyse per segment

Algemeen

Met ingang van het verslagjaar 2010 past Alliander IFRS 8 (Operating segments) toe. In verband met de verkoop van Endinet per 1 januari 2016 is de segmentindeling gewijzigd. Met ingang van het boekjaar 2016 onderscheidt Alliander 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	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten								
Externe opbrengsten	1.681	1.582	159	141	-	-	1.840	1.723
Interne opbrengsten	5	3	331	331	-336	-334	-	-
Bedrijfsopbrengsten	1.686	1.585	490	472	-336	-334	1.840	1.723
Bedrijfskosten								
Bedrijfskosten	1.313	1.277	554	539	-336	-334	1.531	1.482
Bedrijfsresultaat	373	308	-64	-67	-	-	309	241

Netbeheerder Liander

Het segment netbeheerder Liander betreft de juridische entiteit Liander N.V., die als aangewezen netbeheerder binnen het netwerkbedrijf Alliander zorg draagt voor de wettelijke beheerstaak over kabels, leidingen en toebehoren in Gelderland, Flevoland en delen van Friesland, Noord-Holland en Zuid-Holland. Liander zorgt voor de aansluiting van klanten op de energie-infrastructuur en voor de distributie naar die klanten van elektriciteit en gas. De externe opbrengsten over het jaar 2017 zijn ten opzichte van 2016 gestegen met € 99 miljoen naar € 1.681 miljoen. In deze stijging zit ook de compensatie van precariolasten uit voorgaande jaren. De bedrijfskosten zijn gestegen met € 36 miljoen, met name een gevolg van een stijging van de kosten voor personeel, hogere kosten voor transportcapaciteit en –beperkingen, hogere overige kosten en hogere afschrijvingen. Het bedrijfsresultaat is in vergelijking met 2016 € 65 miljoen hoger uitgekomen op € 373 miljoen.

Overig

Het segment Overig betreft het geheel van de overige operationele segmenten binnen de Alliander-groep, zoals de activiteiten van Liandon, Stam, Alliander AG, Allego, Duurzame Gebiedsontwikkeling, nieuwe activiteiten, de service-units en de staven. Alliander maakt in het kader van zijn aandeelhouderschap van zijn deelnemingen zogenaamde “stewardshipkosten” binnen de Staven. Deze kosten worden in beginsel niet doorbelast aan de bedrijfsonderdelen. Tot slot worden de investeringen in het kader van de energietransitie in dit segment verantwoord. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2017 zijn ten opzichte van 2016 gestegen met € 18 miljoen naar € 159 miljoen. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2017 bedraagt € 64 miljoen negatief (2016: € 67 miljoen negatief). Deze verbetering is onder andere veroorzaakt door lagere kosten voor leegstand en stewardship kosten, deels gecompenseerd door hogere kosten voor nieuwe activiteiten. Net als in 2016 is circa 3% van de omzet van Alliander geïnvesteerd in assetinnovatie, facilitering energietransitie en nieuwe activiteiten.

Balans

Hieronder is in verkorte vorm de balans per 31 december 2017 opgenomen.

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2017	31 december 2016
Activa		
Vaste activa	7.552	7.335
Vlottende activa	517	400
Activa aangehouden voor verkoop	8.069	7.735
Eigen vermogen en verplichtingen		
Totaal eigen vermogen	3.942	3.864
Langlopende verplichtingen	3.393	3.308
Kortlopende verplichtingen	734	563
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	8.069	7.735

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2017 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2016. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

Vaste activa

De vaste activa per 31 december 2017 zijn ten opzichte van 31 december 2016, met € 217 miljoen gestegen. Deze stijging komt met name voort uit hogere investeringen in de netten en meters ten opzichte van de bijbehorende afschrijvingen.

Vlottende activa

De vlottende activa zijn in vergelijking met de stand per 31 december 2016 gestegen naar € 517 miljoen. De stijging van € 117 miljoen ten opzichte van 2016 is vooral veroorzaakt door een stijging van het saldo liquide middelen en handels- en overige vorderingen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen per 31 december 2017 is ten opzichte van het niveau per 31 december 2016 met € 78 miljoen gestegen naar € 3.942 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk veroorzaakt door het netto-resultaat over 2017 van € 203 miljoen minus het uitgekeerde dividend in 2017 met betrekking tot het verslagjaar 2016 (€ 104 miljoen). Voor een overzicht van de mutaties wordt verwezen naar noot [12] van de jaarrekening.

Lang-en kortlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen zijn ten opzichte van 31 december 2016 toegenomen met ruim € 85 miljoen. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de opname van € 75 miljoen EIB-financiering.

De kortlopende verplichtingen per 31 december 2017 zijn ten opzichte van de stand ultimo 2016 met ruim € 171 miljoen gestegen naar € 734 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk het gevolg van opnames uit het ECP-programma.

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2017.

Kasstroom

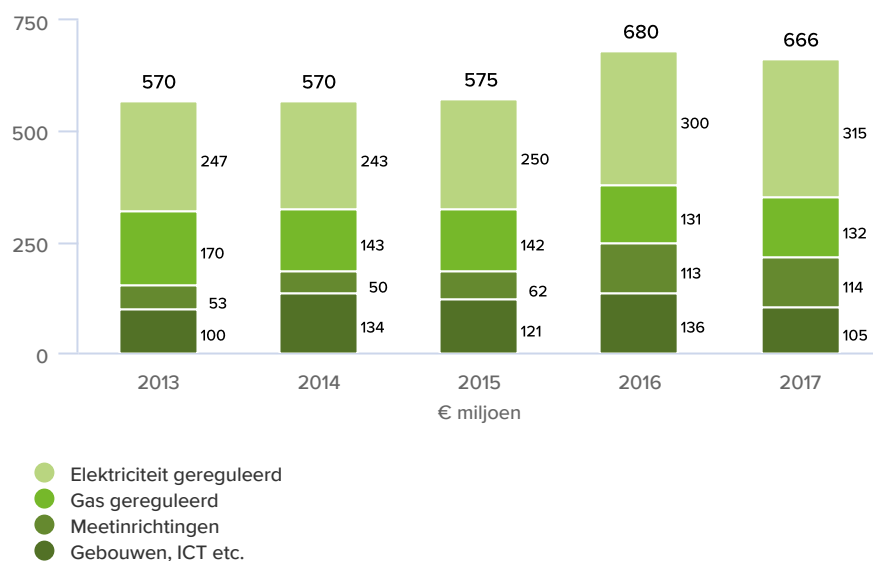
Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	454	376
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-549	-232
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	148	-185
Totaal kasstroom	53	-41

Voor het jaar 2017 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 454 miljoen ten opzichte van € 376 miljoen in 2016. De stijging ten opzichte van 2016 met € 78 miljoen wordt met name veroorzaakt door een stijging van het bedrijfsresultaat met name een gevolg van de stijging van de gereguleerde tarieven (€ 105 miljoen).

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2017 € 549 miljoen en is hiermee € 317 miljoen hoger ten opzichte van 2016. De per saldo hogere uitgaande kasstroom in 2017 wordt veroorzaakt door de positieve kasstromen in 2016 als gevolg van de ruilverkaveling (€ 359 miljoen). De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2017 € 96 miljoen en zijn hiermee lager dan in 2016 (€ 99 miljoen).

Investerings



Ondanks een daling van de investeringen in de gasnetten, zijn de totale investeringen in de afgelopen 5 jaar gestegen met € 96 miljoen, een stijging van 17%. Naast de toegenomen investeringen in de elektriciteitsnetten en slimme meters is eveneens sprake van een toename van de overige investeringen. Dit betreft onder meer een stijging van de investeringen in telecomnetwerken (zowel op het gebied van glasvezelnetwerken als mobiele communicatienetwerken voor dataverkeer). In 2015 en 2016 was daarnaast sprake van investeringen in gebouwen als gevolg van de renovatie van de duurzame en energiezuinige kantoren in Duiven en Arnhem.

Alliander heeft het verschil tussen de kasstroom uit operationele activiteiten en investeringen (€ 95 miljoen negatief), alsmede de dividenduitkering van € 104 miljoen gefinancierd door de eerste tranche van de aangetrokken EIB leningsfaciliteit af te roepen en door opname van ECP-financiering. De liquide middelen zijn met € 53 miljoen toegenomen, waardoor de totale financieringskasstroom uitkomt op € 148 miljoen.

Vrije kasstroom

De vrije kasstroom over het jaar 2017 is uitgekomen op € 95 miljoen negatief ten opzichte van een inkomende vrije kasstroom over 2016 van € 144 miljoen positief. De daling ten opzichte van 2016 met € 239 miljoen wordt met name verklaard door de kasstroom uit de ruilverkaveling.

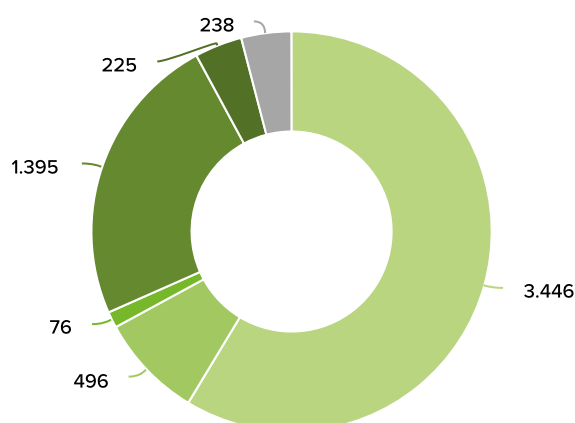
€ miljoen	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	454	376
Kasstroom uit ruilverkaveling/Verkoop Hs-net	7	359
(Des-)investerings in vaste activa	-652	-690
Bijdrage investeringen van derden	96	99
Vrije kasstroom	-95	144

Financiële positie

Kapitaalstructuur

Voor de financiering van de instandhouding en uitbreiding van de energienetten en de overige activiteiten worden verschillende instrumenten gebruikt. Alliander is daarbij afhankelijk van zijn aandeelhouders, institutionele beleggers en banken. Kredietbeoordelaars beoordelen Alliander op kredietwaardigheid door het toekennen van een publieke credit rating. De kapitalisatie van Alliander ultimo 2017 ziet er als volgt uit:

Kapitaalstructuur

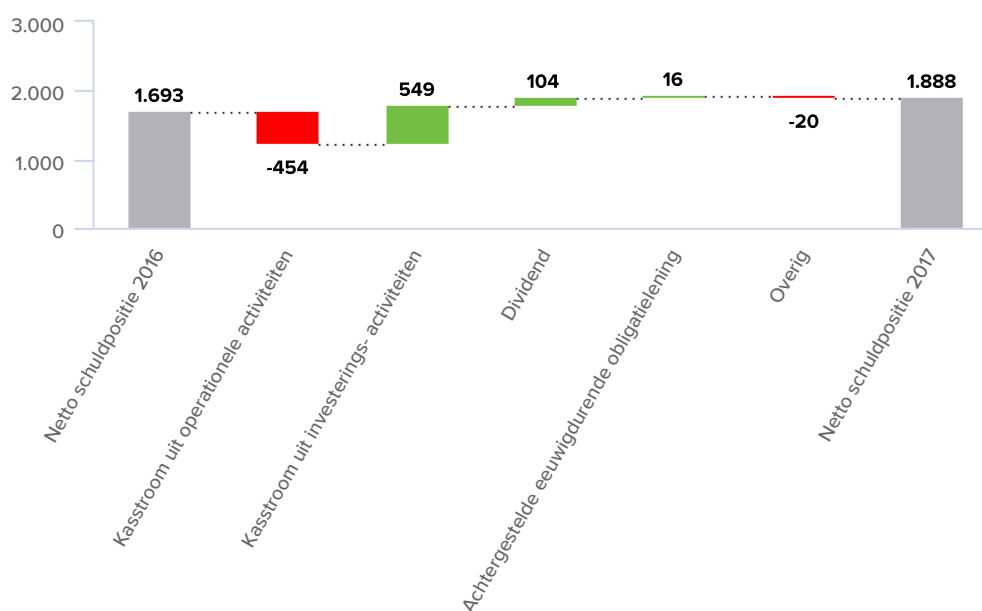


- Eigen vermogen
- Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening
- Achtergestelde leningen
- Euro Medium Term Notes
- Euro Commercial Paper
- Overig

Uit de kapitaalstructuur blijkt dat de financiering van Alliander voor 59% uit eigen vermogen bestaat. Het eigen vermogen wordt door de aandeelhouders verstrekt en neemt toe door de gedeeltelijke inhouding van het jaarlijkse nettoresultaat. De aandeelhouders ontvangen jaarlijks een percentage van de netto winst als dividend. Ook de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ontvangen, indien een dividenduitkering plaatsvindt, een vaste vergoeding. Voor het verkrijgen van financiering door middel van de uitgifte van nieuwe aandelen heeft Alliander geen toegang tot private beleggers omdat privaats aandeelhouderschap van Nederlandse regionale netwerkbedrijven wettelijk niet is toegestaan. Voor externe financiering is Alliander aangewezen op verschaffers van vreemd vermogen. Deze bestaan met name uit institutionele investeerders die door Alliander uitgegeven schuldpapier kopen. Voor de financieringsbehoefte op lange termijn heeft Alliander een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven, waaronder een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. Deze obligatieleningen staan genoteerd aan de Luxemburg Stock Exchange en aan NYSE Euronext Amsterdam. Hiernaast heeft Alliander een leningsovereenkomst met de Europese Investeringsbank (EIB) afgesloten voor het vernieuwen en uitbreiden van de elektriciteitsnetten van Liander. Voor de variabele financieringsbehoefte op korte termijn geeft Alliander kortlopend commercial paper uit. Daarnaast heeft Alliander met een aantal banken een gecommiteerde kredietfaciliteit afgesloten om als back-up financieringsbron te dienen in geval de kapitaal- en geldmarkt hier niet in kan voorzien.

Hieronder is de ontwikkeling van de nettoschuldpositie gedurende het jaar 2017 opgenomen.

Ontwikkeling netto schuldpositie



Nettoschuldpositie

€ miljoen	31 december 2017	31 december 2016
Langlopende financiële verplichtingen	1.553	1.483
Kortlopende financiële verplichtingen	231	81
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	150	168
Brutoschuldpositie	1.934	1.732
Liquide middelen	101	48
Kortlopende financiële activa	-	15
Beleggingen die dienen ter dekking van leaseverplichtingen uit hoofde van cross border leases	193	224
Totaal liquide middelen en beleggingen	294	287
Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)	1.640	1.445
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	248	248
Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander	1.888	1.693

De nettoschuldpositie is gestegen met € 195 miljoen naar € 1.888 miljoen. Dit betreft het aantrekken van ECP-financiering en opname eerste tranche EIB-lening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Uitgifte en terugkoop eeuwigdurende obligatielening

Op 29 januari 2018 heeft Alliander het voornemen aangekondigd een nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligatielening uit te geven. Tegelijkertijd is een bod gedaan op alle uitstaande obligaties van de in 2013 uitgegeven € 500 miljoen eeuwigdurende obligatielening onder voorwaarde van een geslaagde uitgifte van de nieuwe lening. Hierop heeft op 30 januari een succesvolle uitgifte plaatsgevonden van € 500 miljoen aan nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligaties tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144%. Bij het aflopen van de biedingsperiode op 5 februari bleek door investeerders voor in totaal circa € 413 miljoen aan obligaties van de in 2013 uitgegeven lening voor terugkoop door Alliander te zijn aangemeld. Het resterende bedrag van circa € 87 miljoen aan nog uitstaande obligaties zal, conform de leningsvoorwaarden, door het uitoefenen van het eerste recht op aflossing op 27 november 2018 tegen 100% van de nominale waarde worden afgelost. De boekwaarde van de hybrid bedroeg op 31 december 2017 € 496 miljoen. Als gevolg van deze transactie is het eigen vermogen toegenomen met € 71 miljoen.

De nieuwe obligatielening zal conform het financiële beleid van Alliander voor 50% als eigen vermogen worden meegeteld in de financiële ratio's. De uitstaande obligaties van de 2013 lening worden met ingang van 30 januari voor rating-doeleinden als 100% schuld meegeteld. Onder IFRS zal de huidige verantwoording als eigen vermogen worden gecontinueerd.

Onze duurzame prestaties

In het verslagjaar 2017 zien we de effecten van een goede inbedding in onze organisatie van onze maatschappelijke programma's. Bijzonder is dat we grote stappen hebben gezet in het vergroenen van onze belangrijkste CO₂-gerelateerde bronnen door groen in te kopen van Nederlandse productie en door de realisatie van energiezuinige gebouwen.

Aandachtsvelden

In ons maatschappelijk presteren werken we aan drie aandachtsvelden. Ten eerste wil Alliander een bijdrage leveren aan de energietransitie door alle klanten onder gelijke condities toegang te geven tot duurzame energie. Meer hierover leest u in de hoofdstukken Over Alliander en Klanten. Daarnaast nemen we als grote werkgever verantwoordelijkheid voor een sociale en inclusieve organisatie. Een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering is een inclusieve bedrijfsvoering waarin iedereen een kans krijgt en waar alle talenten worden benut. We sturen actief op diversiteit en inclusie in ons medewerkersbeleid, zoals bij werving en selectie, opleiden en ontwikkelen. Lees hierover meer in het hoofdstuk Medewerkers. Alliander heeft ambitieuze doelstellingen voor een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering waarvoor wij samenwerken met partners in onze ketens. In 2017 hebben wij onze strategische doelen voor de energietransitie en een duurzame, inclusieve bedrijfsvoering verder uitgewerkt. Onze bijdrage aan de Sustainable Development Goals hebben we nader geconcretiseerd.

Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023

Alliander heeft een substantiële CO₂-voetafdruk van 632 kiloton over 2017. In 2017 is de uitstoot van CO₂ ten opzichte van het jaar ervoor met 192 kiloton gedaald. Dit is een daling van circa 23%. Het effect van ons vergroeningsbeleid is voor het tweede jaar op rij duidelijk zichtbaar. Wij streven ernaar om volledig klimaatneutraal te zijn in 2023. Dat wil zeggen dat in 2023 per saldo geen CO₂ door Alliander wordt uitgestoten door onze netactiviteiten, kantoren en voertuigen. Met ons programma gericht op vermindering en vergroening van onze CO₂-emissies werken we stap voor stap aan een duurzamere bedrijfsvoering. Impactvolle maatregelen waren de oplevering van ons energieneutrale hoofdkantoor in Arnhem en de versnelde vergroening van onze totale voetafdruk.

In 2016 hebben wij onze doelstellingen voor een klimaatneutrale bedrijfsvoering vastgesteld. Alle vergelijkingen voor energie en klimaatcijfers in het jaarverslag zijn steeds met het voorafgaande jaar.

Uitstoot door net- en lekverliezen

Onze bruto voetafdruk wordt voor 90% veroorzaakt door net- en lekverliezen, die grotendeels ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas. De netverliezen kostten ons in 2017 circa € 60 miljoen en zijn in beperkte mate te beïnvloeden. Niettemin proberen we elk jaar zowel onze technische als administratieve netverliezen te verminderen.

Technische netverliezen

In 2017 is de absolute omvang van de technische netverliezen met 1% gedaald ten opzichte van 2016. De technische netverliezen hangen sterk samen met de economische ontwikkelingen. Het reductieprogramma voor technisch netverlies blijft onverminderd van kracht. Het richt zich op besparende maatregelen op onze stations en een betere dagelijkse besturing van het net. Daarnaast vervangen we elk jaar een deel van onze grijs-gietijzeren gasleidingen met het oog op veiligheid en verminderen van gaslekages.

Administratieve netverliezen

Onze administratieve netverliezen zijn in absolute omvang gelijk gebleven ten opzichte van 2016. Administratieve netverliezen ontstaan onder meer door fraude door het illegaal aftappen van energie door bijvoorbeeld hennepkwekerijen. Voor het opsporen fraude zijn we mede afhankelijk van de focus en inzet van politie en justitie met wie we samenwerkingsafspraken hebben. Het digitaliseren van onze netten ondersteunt het opsporen van energiefraude. De daling in 2017 hangt vooral samen met het beter opsporen van fraude en het alsnog factureren en innen van openstaande bedragen.

Vergroenen van netverliezen met duurzaam opgewekte energie

Alliander vergroent zijn netverliezen met behulp van opwek van additionele duurzame energie in Nederland. Wij hebben bewust de keuze gemaakt om de inkoop van onze netverliezen stapsgewijs te verleggen naar stroom uit nieuwe investeringen in hernieuwbare bronnen in Nederland. Hiermee bereiken we dat ons netverlies koolstofarm wordt én ondersteunen we de doelstellingen voor duurzame energieopwekking. In 2017 hebben wij 114 kiloton van onze totale netverliezen vergroend met garanties van oorsprong.

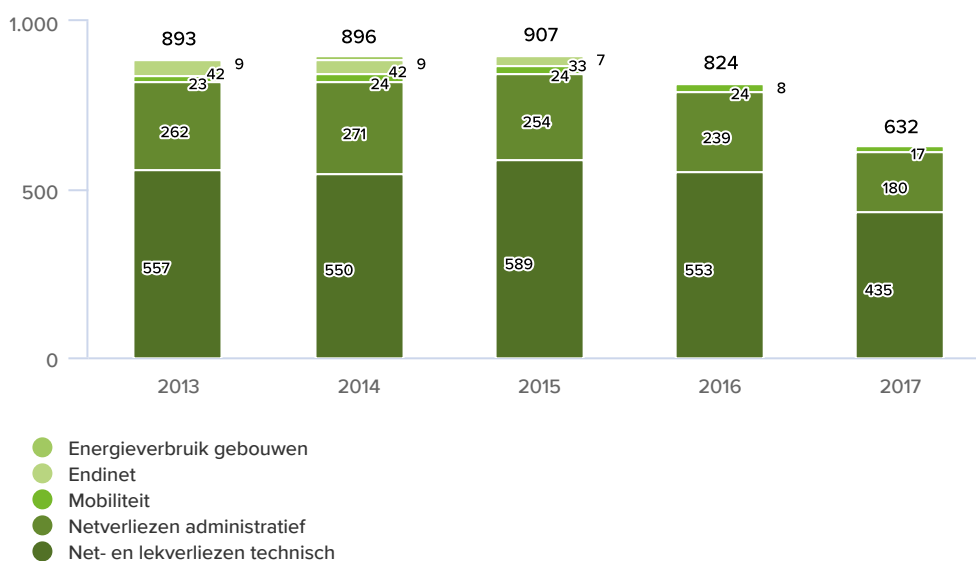
In 2017 zijn Garanties van Oorsprong aangekocht van een nieuw windpark Kattendrecht in Breda. Hiermee is onze uitstoot van gebouwen en IT processen geheel gecompenseerd. Onze beleid op energiebesparing en energieneutrale nieuw- en verbouw blijft van kracht.

Uitstoot mobiliteit en gebouwen

De concentratie van activiteiten en de vermindering van het aantal kantoren in ons verzorgingsgebied in combinatie met principes van het nieuwe werken leiden tot verminderd energieverbruik. Onze CO₂-uitstoot voor gebouwen daalde met 10% ten opzichte van 2016. De resterende uitstoot is vergroend.

In 2017 hebben wij een nieuw mobiliteitsprogramma geïntroduceerd. We gaan per 1 januari 2018 over op een ander vergoedingstelsel om bewust reizen aan te moedigen. Ook is de uitstoot norm voor lease-auto's aangescherpt naar 100 gram per km en zijn keuzes gemaakt om elektrisch rijden toegankelijker te maken. We investeerden in 2017 wederom in een efficiënter dienstwagenpark: al onze dienstbussen zijn inmiddels uitgerust met een snelheidsbegrenzer (Ecodrive). De CO₂-uitstoot van onze mobiliteit daalde voor het eerst met 2% ten opzichte van 2016.

CO₂-uitstoot van Alliander



De hoogste sport op de CO₂-prestatieladder

Onze CO₂-aanpak en werkwijze zijn extern getoetst aan de hand van de CO₂-prestatieladder. Certificering op de CO₂-prestatieladder is een bewijs van inzicht in de eigen voetafdruk (niveau 1), de mogelijke reductiemaatregelen (niveau 2), de competentie om deze maatregelen ook echt uit te voeren (niveau 3), inzichten transparant te maken (niveau 4) en met ketenpartners innovaties te initiëren (niveau 5). De CO₂-prestatieladder wordt vaak gebruikt als gunningscriterium bij aanbestedingen. In 2017 hebben we niveau 5 van de Ladder behouden. Dit betekent dat we over de CO₂-inventaris van onze A-leveranciers beschikken, we de doelstellingen op niveau 3 en 4 hebben gehaald, we ons publiek committeren aan het CO₂-reductieprogramma van de overheid. We zijn trots op deze stap, maar om te blijven excelleren op de CO₂-prestatieladder is het van essentieel belang dat we de keten blijven betrekken en ook onze leveranciers uitdagen de uitstoot terug te dringen.

Klimaatrisico's en adaptatie

Alliander is aangesloten bij het Deltaprogramma waarin risico's van klimaatverandering op nationale schaal worden besproken en de aanpak wordt gecoördineerd. Effecten en risico's worden beoordeeld en acties zijn gericht op adaptatie en beheersing door onze crisis- en calamiteitenorganisatie. Voor bestaande en geplande bedrijfsmiddelen vindt evaluatie plaats van de risico's van o.m. overstroming, natuurbbrand en stormen. De aandacht voor de energietransitie en het beleid voor een duurzame bedrijfsvoering zijn gericht op actieve beperking van emissies en op een duurzame energievoorziening.

Invulling geven aan ketenverantwoordelijkheid met partners

Een aanzienlijk deel van onze maatschappelijke prestatie realiseren we in samenwerking met zakenpartners. We sturen op verantwoord ondernemen in de waarde-, en productketens waarin we door onze financiële bestedingen of door het bestaan van specifieke risico's impact hebben. Bijzondere aandacht in ons Maatschappelijk Verantwoord Inkoopbeleid is gericht op de drie duurzaamheidspijlers: circulariteit, CO₂ en arbeidsparticipatie.

Een duurzame relatie met onze leveranciers

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 900 miljoen zijn we een grote inkoper van producten en diensten in Nederland. Samen met onze leveranciers kunnen we een grote bijdrage leveren aan duurzaamheid. In onze aanbestedingscriteria is duurzaam inkopen een integraal onderdeel. We hebben hierin bepalingen opgenomen ten aanzien van mensenrechten, arbeidsomstandigheden, grondstoffengebruik, recycling en/of CO₂-uitstoot. Alle gecontracteerde leveranciers van Alliander committeren zich aan de 'Alliander Gedragscode Leveranciers'. Deze richtlijn is gebaseerd op OESO-richtlijnen en stelt eisen aan het ethisch en eerlijk zakendoen van leveranciers en hun toeleveranciers en fabrikanten. Bij overtreding van de code kunnen sancties worden opgelegd, zoals beëindiging van het contract, het tijdelijk staken van werkzaamheden wel of niet met ingebrekestelling. Geregeld worden audits uitgevoerd waarbij de naleving van de Gedragscode wordt besproken. Naleving van ketenaspecten en de opvolging van eventuele bespreekpunten is onderdeel van de auditrapporten. Als wij samenwerken met bedrijven in lagelonenlanden voeren we op basis van risicobeoordeling audits uit bij deze leveranciers. In 2017 zijn er 14 audits uitgevoerd.

Naast de gebruikelijke controle op kwaliteit en product kijken we naar MVO-elementen zoals naleving van universele mensenrechten, arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu. Voor de MVO-audit werken wij samen met een onafhankelijke externe partij die de lokale situatie goed kent en kan beoordelen. In het verslagjaar zijn geen kritische tekortkomingen over genoemde thema's bij onze leveranciers gerapporteerd. Naast de gedragscode hebben we in 2017 70,4% van ons inkoopvolume ingekocht aan de hand van zogenoemde Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verklaringen (2016: 71%). Hiermee ondersteunen we de doelstelling om in Nederland maatschappelijk verantwoord in te kopen. Met de MVI-verklaringen stimuleren we bijvoorbeeld dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij onze leveranciers werken aan onze producten en diensten. Alliander rapporteert jaarlijks het aantal nieuwe op MVI aspecten gescreende leveranciers. In 2017 werd met 16% van de nieuwe leveranciers een MVI verklaring afgesloten. Leveranciers zonder MVI-verklaring vragen we zich te registreren op het FIRA Platform (www.fira.nl). Deze leveranciers worden verzocht de eigen duurzame prestaties te delen op het FIRA-platform. FIRA borgt de kwaliteit van de aangeleverde informatie. Met het platform worden partijen bij elkaar gebracht en krijgen we meer inzicht in de duurzaamheidsprestaties van leveranciers. FIRA baseert zijn rapportages op de internationale standaarden van MVO. De principes van ISO 26000 zijn hierbij leidend. Met deze registratie geeft de leverancier inzicht in de duurzaamheidsprestaties en ambities. Alliander eist dat werkzaamheden voldoen aan specifieke protocollen en voorschriften voor veiligheid bij werken aan gas en elektriciteit als VIAG & BEI. Medewerkers van aannemers moeten hier aan voldoen.

Uitbesteding, investeringen en productie in andere landen betekenen soms een verhoogd risico voor erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu. Ongewild kan een organisatie betrokken raken bij discutabele omstandigheden zoals bijvoorbeeld kinderarbeid. De principes van Fyra en ISO 26000 helpen ons hier aandacht voor te vragen bij leveranciers en ketenpartijen. Bij aanbestedingen met grotere risico's toetsen we actief op mogelijke problemen in de keten. Bijvoorbeeld bij het Fair Meter project. Naast toetsing vooraf voeren we ook audits uit op locatie bij contract partijen. Bij overtreding beëindigen we de business relatie of leggen we andere sancties op overeenkomstig het contract en de Alliander Gedragscode voor Leveranciers.

Eerste grondstofpaspoort

Begin 2017 heeft Liander samen met haar leverancier AVK Plastics en Kiwa Technology een format voor het grondstofpaspoort ontwikkeld. Dit wordt gebruikt om meer inzicht in de toegepaste materialen in onze ingekochte producten te krijgen. Tegelijkertijd geeft het paspoort inzicht in de herkomst van de toegepaste materialen. De 'straatpot' van AVK Plastics is gebruikt als eerste product om het grondstofpaspoort te mogen ontvangen. Het format is, inclusief handleiding, terug te vinden op www.alliander.com/nl/over-alliander/leveranciers/grondstofpaspoort.

Circulaire bedrijfsvoering

Als netbeheerder maken we gebruik van grote hoeveelheden materialen en indirect grondstoffen. Het is onze verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk met onze materiaalbehoefte om te gaan. We streven er dan ook naar in 2020 minimaal 40% van onze primaire assets circulair in te kopen. Dat betekent dat alle grondstoffen die we gebruiken, terugkomen in de kringloop en er niets verloren gaat. Om hier invulling aan te geven sturen we op 4 stromen:

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

Circulair inkopen vraagt intensieve samenwerking met onze leveranciers. Om ons beleid kracht bij te zetten zijn wij een van de eerste 20 ondertekenaars van de Green Deal Circulair Inkopen. Doel is door het starten van circulaire inkooptrajecten van elkaars ervaringen te leren en circulair inkopen te versnellen. Met de deelname van meer dan 60 partijen ontstaat er veel kennis en ervaring. Alliander levert een stevige bijdrage aan deze doelstellingen, onder meer met: bedrijfsveilige kleding, transformatoren, herontwikkeling kantoren, koffiebekers, meubilair en fair meter. In 2016 hebben we circulair inkopen geïntegreerd in onze inkoopprocessen. Per kwartaal rapporteren we op het percentage circulair ingekocht en het percentage recycling. Er is een heldere roadmap voor het bereiken van onze doelstelling. Het percentage circulair ligt eind 2017 rond de 6%. Dit is met name te danken aan de eerste grondstofpaspoorten voor onze kabels waar uit blijkt dat deze deels uit gerecycled materiaal bestaan en goed recyclebaar zijn. In 2018 start de eerste pilot met de circulaire kabel die aantoonbaar meer gerecycled materiaal zal bevatten.

Groene netten

Alliander is een van de initiatiefnemers van het platform Groene Netten bestaande uit diverse nationale infrabeheerders. Binnen Groene Netten wordt gewerkt aan een klimaatneutrale en circulaire nationale infrasector. In 2017 werd de eerste circulaire kabel in de rond gelegd en werd intensief samengewerkt aan het Petaplan; het opwekken van grote hoeveelheden duurzame energie op het grondgebied van Rijkswaterstaat en ProRail. Het ministerie van I&W en Economische Zaken en Klimaat zijn partner in het project.

De partners van Groene Netten (Alliander, Enexis, Gasunie, ProRail, KPN, Stedin, TenneT en Rijkswaterstaat) ondertekenden tijdens het jaarlijkse Springtij-evenement een ambitieverklaring voor samenwerking op gebied van Impactmeten en Sustainable Development Goal's.

Landis+Gyr: Fair meter kan nóg fairer



In het ontwerp van de nieuwe slimme meters werkt Alliander samen met Stedin, JUVA en Enduris en meterleveranciers Landis+Gyr en Floniskra aan de realisatie van een duurzame slimme meter: de Fair Meter. Met Landis-Gyr ontwikkelde Alliander in de zogenoemde Fair Meter Pilot een nieuw, aantoonbaar duurzamer ontwerp. De pilot resulteerde in een nieuwe generatie elektriciteitsmeters, met onder meer een sterke reductie van het grondstoffengebruik. Afgelopen jaar heeft Landis+Gyr een meter ontworpen waarin het gebruik van plastic met 25% en metalen met 35% is verminderd. Als het aan productmanager Joe Andrews van Landis + Gyr ligt, blijft het daar niet bij.

Landis+Gyr werkt al meer dan 100 jaar aan oplossingen waarmee consumenten beter met energie kunnen omgaan. In het geval van de slimme meter gaat het om het bieden van meer inzicht in energieverbruik en de belasting van het milieu te verkleinen. “Als bedrijf gebruiken we waardevolle grondstoffen”, legt Joe uit. “En we fabriceren producten met een lange maar nog altijd eindige levensduur. We zien het als een verantwoordelijkheid dat we daar verstandig en zorgvuldig mee omgaan. Vandaar dat we er ook alles aan willen doen om een zo fair mogelijke energiemeter te maken voor onze klanten.”

Een fair meter is volgens Joe een meter die tijdens de productiefase en het gebruik meer maatschappelijke en economische waarde oplevert dan dat deze kost. “De meter moet fair zijn voor de producent, fair voor de leverancier, fair voor de klant en fair voor de eindgebruiker”, somt hij op.

Goed beschouwd was de vorige versie van de fair meter volgens Joe al een eerlijke energiemeter gekeken naar productiewijze, grondstoffengebruik en transparantie van processen. “Maar dat neemt niet weg dat we naar manieren zijn blijven zoeken om deze nog ‘fairer’ te maken. Allereerst hebben we daarvoor het gebruik van plastic en metaal in het ontwerp aanzienlijk gereduceerd. Een vraagstuk waar we nu nog aan werken is of er manieren zijn om gerecycled plastic te gebruiken. De onderdelen zijn zo specifiek dat het moeilijk is om hiervoor kwalitatief hoogwaardig en geschikt materiaal te vinden.” Joe weet zeker dat de nieuwe meter zo fair is als maar kan. Desondanks blijft Landis+Gyr zoeken naar verbeteringen. “Het concept ‘Fair meter’ is geen einddoel, maar een continu proces.”

In het ontwikkelproces zijn netbeheerders Alliander en Stedin nauw betrokken. “Ik durf te stellen dat de samenwerking met Alliander de drijvende en motiverende kracht is geweest om outside the box te durven denken bij het bedenken van de baanbrekende verbeteringen. We werken transparant en open samen en delen informatie waar dat helemaal niet zo vanzelfsprekend is. We zijn heel blij dat partijen als Alliander en Stedin altijd oog hebben gehad voor de noodzaak en waarde van de fair meter.”

De blik vooruit: wat je van ons mag verwachten

Resultaten

Gegeven het geregleerde karakter van het merendeel van de bedrijfsactiviteiten van Alliander, de huidige reguleringsmethodiek en de tariefontwikkeling in 2017, verwacht Alliander in 2018 ten opzichte van 2017 een hoger bedrijfsresultaat (onverwachte en eenmalige ontwikkelingen uitgesloten voor beide jaren).

Investerings

De bruto-investeringen ten behoeve van vooral vervanging en uitbreiding van de netwerken, maar ook de aan de energietransitie gerelateerde investeringen en investeringen in IT, bedragen in 2018 naar verwachting gezamenlijk meer dan € 700 miljoen. De mate waarin decentrale opwekking en teruglevering van energie op het net hun intrede gaan doen, is mede van invloed op het vaststellen van het niveau van onze meerjaren investeringen. De in 2015 gestarte grootschalige aanbidding van slimme meters, zal in 2018 ongeveer op hetzelfde niveau zijn als in 2017. Dat betekent dat naar verwachting hier in 2018 ruim € 100 miljoen in zal worden geïnvesteerd.

Financieel beleid

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

Duurzaamheid

Doordat op al onze belangrijkste onderdelen ambitieuze programma's zijn belegd, gaan we in 2018 wederom flinke stappen zetten in de richting van een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering. Op het gebied van CO₂ beperking zal extra aandacht gaan naar mobiliteit, waar nieuw beleid wordt ingezet en we met onze medewerkers een duurzame route inslaan. We voeren de vergroening van onze energiegerelateerde uitstoot verder op. Daarnaast gaan we intensief met onze leveranciers samenwerken om het kennisniveau op het gebied van circulair materiaalgebruik in de keten te verhogen en onze gezamenlijke inkoopprestatie te verbeteren.

Onder invloed van de SDG's en door samenwerking met de andere infrabeheerders zal 2018 ook meer in het teken staan van duurzame veranderingen in onze ketens. De eerste acties worden ingezet om terugkerende problemen die duurzame innovaties belemmeren, systeemfalen, aan te pakken.

Onze exacte plannen en doelstellingen zijn ook terug te lezen in het Alliander Jaarplan 2018 dat ook te vinden is op www.alliander.com

Wat hebben we geleerd?

Alliander streeft ernaar zo goed mogelijk invulling te geven aan zijn taken en activiteiten. Toch zijn er incidenten, ontwikkelingen en gebeurtenissen die ervoor zorgen dat onze dagelijkse praktijk anders loopt dan verwacht. Daar willen we van leren om de kwaliteit van onze organisatie te blijven verbeteren. In dit onderdeel presenteren we enkele bepalende momenten en gebeurtenissen uit 2017.

Klantcommunicatie Overtoom (Stroomonderbreking Amsterdam)

Wat is er gebeurd?

In augustus was er aan de Overtoom in Amsterdam sprake van een storing aan de openbare verlichting. Er kwamen berichten binnen van omwonenden die zich hierdoor onveilig voelden. Aangezien de afspraak is om deze storingen binnen tien dagen op te lossen, hebben wij direct werkzaamheden ingepland. Een stroomonderbreking was nodig in het gebied om veilig aan het herstel te kunnen werken. Net als anders hebben wij onze klanten vier werkdagen van tevoren met een brief op de hoogte gebracht dat er tussen 9 en 15 uur mogelijk geen elektriciteit zou zijn. De ondernemers aan de Overtoom – onder meer een hotel, apotheek en zes winkels – waren hier niet blij mee. Immers, geen elektriciteit betekent voor een ondernemer geen pinautomaat, geen verlichting en dus ook geen omzet. Omdat deze ondernemers niet het gevoel kregen dat zij gehoord werden door Liander, zochten zij de media op.

Wat hebben we geleerd?

We zijn met de ondernemers in gesprek gegaan. Wij hebben uitgelegd wat er aan de hand was en wat onze werkzaamheden inhielden. Daarnaast hebben wij vooral geluisterd. We hebben gemerkt dat klanten het vervelend vinden als ze niet kunnen meedenken over wanneer de werkzaamheden plaatsvinden. Verder vonden de ondernemers de brief te onpersoonlijk en niet op tijd. Klanten verwachten een proactieve dialoog van Liander in dit soort situaties. We hebben geleerd dat de klantverwachting is veranderd en dat we als netbeheerder meer inspanningen moeten doen bij dit soort activiteiten om de overlast voor de omgeving te minimaliseren.

Evaluatie vernieuwde wacht- en storingsdiensten

Wat is er gebeurd?

Sinds oktober 2016 werken onze monteurs met aangepaste wacht- en storingsdiensten. Deze nieuwe roosters zijn ingevoerd om de overschrijdingen van de arbeidstijdenwet te voorkomen. Te lang en te vaak overwerken brengt namelijk risico's met zich mee voor de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers én onze klanten. Daarnaast wilden we beter aansluiten bij het storingspatroon: veel storingen vinden plaats na 17.00 uur. De verhoogde frequentie voor storingsdiensten is ingevoerd, zodat we minder collega's voor de storingsorganisatie nodig hebben en slimmer met de inzet van onze mensen om kunnen gaan. Na zes maanden hebben we de aanpassing in de wacht- en storingsdienst geëvalueerd, mede naar aanleiding van het feit dat monteurs aangaven het rooster onprettig te vinden.

Wat hebben we geleerd?

Het aantal overschrijdingen van de arbeidstijdenwet is door de nieuwe roosters met 50 procent gedaald. Ook zien we door een compactere wacht- en storingsorganisatie dat we slimmer omgaan met het inzetten van onze medewerkers. Tegelijkertijd zien we ook dat we onze monteurs extra belasten. In meerdere regio's draait een aanzienlijk deel van de collega's meer dan de afgesproken elf of twaalf diensten op jaarbasis. Dat legt een druk op de privé-situatie. Om hieraan gehoor te geven, heeft Alliander aanvullend onderzoek gedaan naar verschoven werkuren en bezetting bij storingen. Er zijn proefprojecten gestart om nieuwe modellen te testen. Streven is om in 2018 over te gaan tot invulling van een nieuw model.

Duizend reacties op betrouwbaarheid slimme meter

Wat is er gebeurd?

In een onderzoek van de Universiteit Twente is aangetoond dat in een laboratoriumopstelling afwijkingen in de meting van de slimme meters te forceren zijn. Eind 2015 is Netbeheer Nederland op de hoogte gesteld van de uitkomsten van het onderzoek met de laboratoriumopstelling. Daarop hebben we in 2016 tientallen klantcases met klachten over de slimme meter onderzocht. In geen enkele case zijn afwijkingen gevonden. Naar aanleiding van onderzoek naar de betrouwbaarheid van de slimme meter zijn door een consumentenprogramma klanten opgeroepen zich te melden als zij twijfel hadden over hun energieverbruik na plaatsing van een slimme meter. In totaal ontving het programma zo'n 3.000 reacties van klanten. Voor Liander ging het om duizend reacties in ons verzorgingsgebied.

Wat hebben we geleerd?

Liander heeft in maart een speciaal team ingericht om alle binnengekomen reacties te onderzoeken. In de gesprekken met de klanten zijn we ingegaan op het energieverbruik en de mogelijke oorzaken van de hoge meterstanden. Daarnaast hebben we administratieve analyses gedaan bij klanten en zijn er in enkele gevallen verbruiksanalyses gedaan, waarbij er een controlemeter aan huis is geplaatst. We hebben geleerd dat klanten zich niet altijd goed geholpen voelen waar het gaat om klachten over het energieverbruik en dat er onvoldoende inzicht was hoe dat energieverbruik tot stand komt. Hierdoor ontstond wantrouwen ten opzichte van de slimme meter, terwijl deze in alle gevallen goed functioneerde. Voor Liander is het een belangrijk leerpunt om goed te luisteren naar de klant en actiever te helpen met inzicht in hoe het komt dat energieverbruik hoger is dan verwacht.

Verklaring van de Raad van Bestuur

In control verklaring

Als Raad van Bestuur zijn we verantwoordelijk voor de adequate opzet en werking van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Wij hebben de opzet en werking van dit raamwerk gedurende 2017 geëvalueerd, mede op basis van de business-control-informatie, de internal-audit-rapportages en de managementletter van de externe accountant. De uitkomsten van deze evaluatie zijn periodiek besproken met de Raad van Commissarissen.

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

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

Bestuursverklaringen

Wij verklaren dat:

1. de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van Alliander N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. de additionele informatie van de Raad van Bestuur, zoals opgenomen in dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op 31 december 2017 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2017 van Alliander N.V. en van de verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen;
3. in het jaarverslag de belangrijkste risico's waarmee Alliander N.V. zou kunnen worden geconfronteerd, zijn beschreven.

Arnhem, 16 februari 2018

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

Corporate governance



Corporate governance

De Nederlandse corporate governance code (hierna: de Code) richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en geeft een richtsnoer voor effectieve samenwerking en bestuur. Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over toezicht en verantwoording. Op 8 december 2016 is de herziene Code gepubliceerd, die per 1 januari 2018 wettelijk is verankerd. Deze vervangt de bestaande code uit 2008 met ingang van boekjaar 2017. In lijn hiermee rapporteren wij over het boekjaar 2017 voor het eerst volgens de herziene Code.

Als energienetwerkbedrijf met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving onderschrijven wij het belang van effectief bestuur en toezicht, goede 'checks and balances' en transparantie. Om die reden past Alliander, hoewel de aandelen van Alliander niet aan een beurs zijn genoteerd, vrijwillig de Code toe.

Herziene Code

De herziene Code is ingedeeld aan de hand van zeven thema's:

1. langetermijnwaardecreatie;
2. risicomanagement;
3. effectief bestuur en toezicht;
4. cultuur;
5. beloningen;
6. relatie met aandeelhouders;
7. verduidelijking van eisen aan de kwaliteit van de uitleg.

Het 'pas-toe-of leg-uit'-principe is gehandhaafd. De volledige tekst van de Code is beschikbaar op www.mccg.nl.

Dit hoofdstuk van het jaarverslag over de hoofdlijnen van de corporate-governancestructuur en de naleving van de Code zullen als afzonderlijk agendapunt worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deze vindt plaats op 4 april 2018.

Hoofdpijnen corporate governance structuur

Algemeen

Alliander N.V. (Alliander) is een naamloze vennootschap volgens Nederlands recht met een volledig structuurregime. Daarom kent Alliander een two-tier bestuursstructuur. De vennootschap wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. Toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen. Deze organen zijn onafhankelijk van elkaar. Beide organen leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De aandelen van Alliander zijn in handen van Nederlandse provincies en gemeenten en niet aan de beurs genoteerd.

De governancestructuur is gebaseerd op boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen. In 2017 zijn de reglementen van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen, de Auditcommissie en de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie aangepast aan de herziene Code. Ook in de Gaswet en de Elektriciteitswet 1998 staan diverse bepalingen die van invloed zijn op de governance van de onderneming. Alliander beschikt verder over een gedragscode (inclusief Richtlijn Voorkomen Marktmisbruik) en een klokkenluidersregeling. De statuten, diverse reglementen en overige documentatie over corporate governance zijn te vinden op de website van Alliander.



Raad van Bestuur

Algemene taken en bevoegdheden

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Alliander groep. Dit houdt onder andere in dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor:

- het formuleren en realiseren van de strategie gericht op lange termijn waardecreatie en het beleid van Alliander, inclusief het behalen van de daaruit voortvloeiende resultaten;
- het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de onderneming;
- de naleving van alle relevante wet- en regelgeving;
- het vormgeven van een (ondernemings)cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie.

Bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur zijn onderworpen aan de goedkeuring van de Raad van Commissarissen en/of de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur is collectief verantwoordelijk voor het bestuur van Alliander. Onderling hebben de leden van de Raad van Bestuur een taakverdeling gemaakt, die is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Reglement

De Raad van Bestuur is, naast de wettelijke voorschriften en wat hierover is opgenomen in de statuten, gebonden aan het reglement van de Raad van Bestuur. Dit reglement is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Het reglement beschrijft de samenstelling, de taken en bevoegdheden en de werkwijze van de Raad van Bestuur. Er zijn ook regels opgenomen over de omgang met de externe accountant, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders. Verder bevat het reglement regels voor het omgaan met een (mogelijk) tegenstijdig belang en voor nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur.

Benoeming

De leden van de Raad van Bestuur worden voor onbepaalde tijd benoemd door de Raad van Commissarissen. Benoemingen vinden plaats met inachtneming van het door de Raad van Commissarissen opgestelde diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen geeft de Commissie van Aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming en ontslaat leden van de Raad van Bestuur niet eerder dan nadat de Commissie van Aandeelhouders¹ hierover is gehoord.

De Raad van Commissarissen

Algemene taken en bevoegdheden

- De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De Raad van Commissarissen bespreekt regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende voornaamste risico's.
- De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur de activiteiten ten aanzien van de cultuur uitvoert;
- De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Alliander. Hierbij richt de Raad van Commissarissen zich ook op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van Alliander en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaglegging.
- De Raad van Commissarissen doet de voordracht tot benoeming van de externe accountant aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
- De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het functioneren van de externe accountant en de interne auditfunctie.
- De Raad van Commissarissen staat de Raad van Bestuur bij met advies en stelt de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur vast.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van zijn taken berust bij de Raad van Commissarissen als collectief. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van Alliander en de ondernemingen binnen de Alliander groep en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders.

Reglement

Naast de wettelijke en statutaire voorschriften en bepalingen heeft de Raad van Commissarissen een reglement vastgesteld voor zijn functioneren. In dit reglement zijn de samenstelling, de taken en bevoegdheden evenals de werkwijze van de Raad van Commissarissen vastgelegd. Daarnaast staan er ook regels in over de omgang met de aandeelhouders en de Ondernemingsraad. Het reglement bevat tevens regels voor het omgaan met een (mogelijk) tegenstijdig belang en voor nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen.

¹ Dit is een door en uit de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemde groep aandeelhouders waaraan bepaalde bevoegdheden zijn overgedragen. Dit betreft onder meer bevoegdheden met betrekking tot aanbeveling, benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en bevoegdheden met betrekking tot benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur. Voor de samenstelling van de Commissie, zie de website van Alliander.com.

Benoeming

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemt de leden van de Raad van Commissarissen. Dit gebeurt op voordracht van de Raad van Commissarissen. Zowel de Commissie van Aandeelhouders als de Ondernemingsraad kunnen hiervoor personen aanbevelen. De Raad van Commissarissen is in beginsel verplicht om voor een derde van het aantal commissarissen een persoon op de voordracht te plaatsen die is aanbevolen door de Ondernemingsraad (het zogeheten 'versterkte aanbevelingsrecht'). Ook de Commissie van Aandeelhouders heeft een versterkt aanbevelingsrecht voor de voordracht van een derde van het aantal commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de onderneming. In de profielschets wordt ingegaan op:

1. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
2. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen;
3. de omvang van de raad van commissarissen;
4. de onafhankelijkheid van de commissarissen.

Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets in acht genomen.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, met een mogelijke verlenging daarna van maximaal twee jaar. Herbenoeming na een periode van acht jaar staat gemotiveerd in het verslag van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen kan een commissaris schorsen. Alleen de Ondernemingskamer van het Gerechtshof in Amsterdam kan een commissaris ontslaan. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan enkel het vertrouwen in de gehele Raad van Commissarissen opzeggen en kan individuele commissarissen niet ontslaan.

Commissies binnen de Raad van Commissarissen

Leden van de Raad van Commissarissen hebben zitting in twee permanente commissies: een Auditcommissie en een gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. De commissies vergaderen zelfstandig en doen op deelterreinen het voorbereidende werk voor de Raad van Commissarissen als geheel. Ze doen van elke commissievergadering verslag van de beraadslagingen en bevindingen in de vergadering van de gehele Raad. Op basis daarvan vindt besluitvorming plaats. De commissies hebben een eigen reglement, waarin is aangegeven wat de rol en verantwoordelijkheid van de desbetreffende commissie zijn, haar samenstelling is en op welke wijze zij haar taak uitoefent.

Auditcommissie

De commissie bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de vennootschap en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en de externe accountant, het financieringsbeleid en de financiering van de vennootschap, de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de vennootschap, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity en het belastingbeleid van de vennootschap.

Gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De commissie bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor en richt zich in ieder geval op: i) het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen, ii) de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de Raad van Commissarissen en iii) het doen van voorstellen voor (her)benoemingen. Ook bereidt de commissie het Remuneratierapport voor.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van publieke aandeelhouders (gemeenten en provincies). Binnen zes maanden na het einde van het boekjaar roept Alliander een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bijeen. Op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt vermeld, welke punten ter bespreking en welke punten ter stemming zijn. Op de agenda staan – indien van toepassing – onder meer de volgende onderwerpen:

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

Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is in het belang van de checks and balances van de vennootschap. Alle besluiten worden genomen op basis van het principe 'één aandeel is één stem.' Besluiten worden genomen met een volstrekte meerderheid van stemmen, tenzij de wet of de statuten van de vennootschap anders voorschrijven. Als de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur dat nodig vinden, worden extra vergaderingen gehouden. De agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Ook aandeelhouders kunnen vergaderingen bijeenroepen en/of onderwerpen op de agenda plaatsen. De mogelijkheden hiervoor staan in de wet en de statuten.

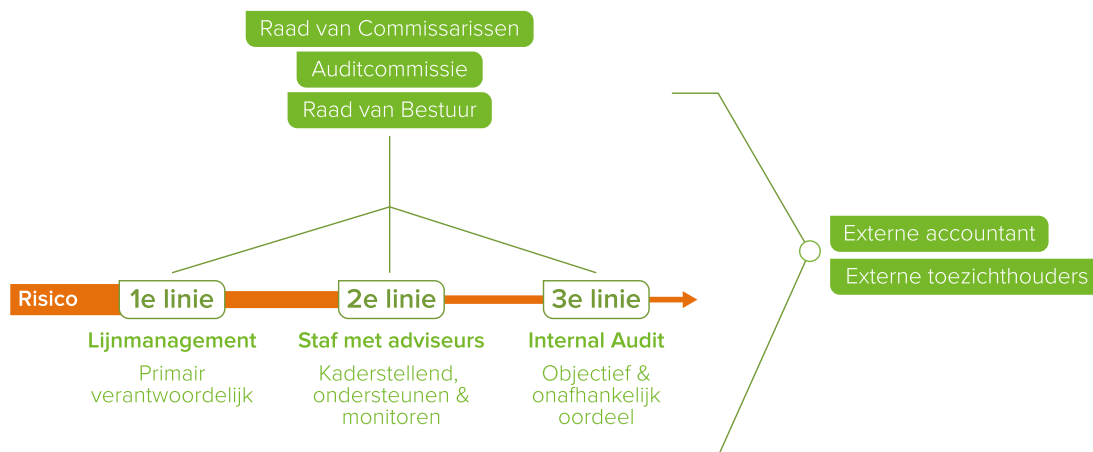
Risicomanagement

Risicomanagement is het bewust omgaan met onzekerheden die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de strategie die de Raad van Bestuur heeft vastgesteld. Een goede werking van ons risicomanagement- en interne beheersingssysteem is daarom van belang. De Raad van Bestuur onderschrijft dit belang. Het risicomanagement- en interne beheersingssysteem beweegt mee met interne en externe ontwikkelingen. Voor het managen van risico's hanteren wij het 'three lines of defense'-model. Binnen de drie zogenoemde verdedigingslinies heeft iedere linie een eigen verantwoordelijkheid bij de beheersing en besturing:

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

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

- **De Alliander Resilience Commissie.** Deze commissie heeft de CFO als voorzitter, doet aanbevelingen aan de Raad van Bestuur en het directieteam van Liander over risicobereidheid, risicoprofiel, externe risicoverslaggevingseisen, uitzonderingen van tijdelijke aard of gebeurtenissen die afwijken van geldend risicobeleid en -bereidheid. Daarnaast accordeert de commissie richtlijnen voor Governance, Risk en Compliance die voortkomen uit goedgekeurd beleid en vindt er bijsturing plaats op specifieke (risico)dossiers. De commissie bespreekt interne en externe risicorapportages en monitort en adviseert over de opvolging van interne en externe controles en audits. Tot slot promoot de commissie ook de inbedding van risicomanagement- en interne beheersingsprocessen binnen de bedrijfsonderdelen en ketens van Alliander.
- **De Raad van Bestuur.** De leden van de Raad van Bestuur zijn proactief en sturend in houding en gedrag ten aanzien van risicomanagement en interne beheersing. Ieder kwartaal wordt het portfolio toprisico's besproken door de leden van de Raad van Bestuur en frequent staat de bespreking van specifieke risico's op de agenda. Indien nodig sturen zij aan op het implementeren van additionele maatregelen. Daarnaast bewaakt de Raad van Bestuur het risicobeheersings- en controlesysteem en toetst dit regelmatig aan de verwachtingen en ontwikkelingen bij onze belangrijkste stakeholders. De belangrijkste risico's zijn in dit jaarverslag opgenomen bij Risico-informatie.
- **De Raad van Commissarissen.** De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem. Het portfolio toprisico's wordt ieder kwartaal in de Auditcommissie besproken. De voltallige Raad van Commissarissen ontvangt hiervan een samenvatting. De Raad van Bestuur geeft toelichting op het risicorapport, de Auditcommissie betreft dit risicorapport in haar toezicht. Mogelijke aanpassingen op het risicomanagementbeleid, waaronder de risicodraagkracht, worden voorgelegd aan de Auditcommissie voordat deze doorgevoerd worden.



Interne auditfunctie

Internal Audit heeft een onafhankelijke functie die aanvullende zekerheid verschaft aan het management van Alliander, en met name aan de Raad van Bestuur, over de beheersing, effectiviteit, efficiency en compliance van de bedrijfsvoering. In dit kader evalueert Internal Audit systematisch de processen met betrekking tot beheersing, risicomanagement en besturing (governance). Internal Audit functioneert binnen Alliander als Fraudemeldpunt. De directeur Internal Audit werkt onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft direct toegang tot de externe accountant en de Auditcommissie. De directeur Internal Audit is aanwezig bij de vergaderingen van de Auditcommissie.

Internal Audit stelt jaarlijks op basis van risicorapportages en de controlebevindingen een auditplan op en betreft hierbij de Raad van Bestuur, de Auditcommissie en de externe accountant. In dit plan staan de voorgenomen auditopdrachten. Het gaat hierbij niet alleen om het uitvoeren van financial audits, maar ook om IT-, compliance en operational audits. Tevens wordt in het plan aandacht besteed aan de interactie met de externe accountant. Het auditplan wordt goedgekeurd door de Raad van Bestuur, voorgelegd aan de Auditcommissie en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Internal Audit rapporteert de onderzoeksresultaten aan de Raad van Bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van Internal Audit wordt in ieder geval aandacht besteed aan: i) gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, ii) bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en iii) tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne audit functie.

Externe accountant

De Auditcommissie geeft advies aan de Raad van Commissarissen over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de Auditcommissie de observaties van de Raad van Bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de Raad van Commissarissen zijn voordracht aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders tot benoeming van de externe accountant. De belangrijkste conclusies van de Raad van Commissarissen over de voordracht en de uitkomsten van het selectieproces van de externe accountant worden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders meegedeeld.

De externe accountant controleert de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Alliander en de statutaire jaarrekeningen van de dochtermaatschappijen van Alliander. Naast een controleverklaring rapporteert de externe accountant jaarlijks zijn bevindingen in de vorm van een managementletter en een accountantsverslag. De Raad van Commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en de Raad van Bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag. In december 2017 heeft Deloitte haar management letter uitgebracht. Ze heeft daarin geen belangrijke tekortkomingen geconstateerd. De bevindingen van 2016 over de IT omgeving zijn grotendeels opgevolgd. Deloitte heeft aanbevelingen opgenomen die door Alliander reeds zijn of worden opgevolgd. De externe accountant beoordeelt ook de duurzaamheidsinformatie in het verslag, waarover een Assurance rapport wordt verstrekt.

De externe accountant is in principe aanwezig bij de vergaderingen van de Auditcommissie. Daarnaast woont hij de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken. Ook woont de externe accountant de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin de halfjaarcijfers worden besproken. Verder woont hij de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij. Hierin geeft hij een toelichting op de controleverklaring en kunnen aandeelhouders vragen stellen over de controlewerkzaamheden en de verklaring over de getrouwheid van de jaarrekening. Met ingang van het boekjaar 2016 is Deloitte Accountants B.V. benoemd als de externe accountant voor een periode van vier jaar met twee verlengingsopties van elk twee jaar.

Naleving van de Code

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance van Alliander en voor de naleving van de Code. Naleving van de Code is gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen leggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoording af over de naleving van de Code en voorzien eventuele afwijkingen van de principes en best practice bepalingen van een inhoudelijke en inzichtelijke uitleg.

Bepalingen die niet op Alliander van toepassing zijn

Een aantal best practice bepalingen is niet van toepassing vanwege het feit dat Alliander een structuurvennootschap is, de aandelen uitsluitend in handen zijn van Nederlandse (lagere) overheden en de aandelen niet aan een beurs zijn genoteerd. Daarnaast stellen we in onze statuten kwaliteitseisen aan het aandeelhouderschap en heeft Alliander geen beschermingsmaatregelen tegen een overname. Verder zijn de best practice bepalingen die betrekking hebben op beloning in aandelen, certificering van aandelen, financierings-preferente aandelen en institutionele beleggers niet van toepassing.

Op grond van het bovenstaande zijn de volgende best practice bepalingen in 2017 niet op Alliander van toepassing:

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

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

3.3.3 (aandelenbezit commissaris): de statuten van Alliander stellen eisen waaraan een aandeelhouder moet voldoen om aandelen te kunnen verkrijgen, de zogenaamde kwaliteitseisen. Op grond hiervan is eigendom van aandelen slechts voorbehouden aan overheidslichamen.

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

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

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

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

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

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

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

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

Afwijkingen/nuanceringen van de Code

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

Tekst Code	Uitleg afwijking
Best practice bepaling 2.2.1: benoemings- en herbenoemingstermijnen bestuurders. Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens vooreen periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid. Bij voorbereiding van de benoeming of herbenoeming worden de doelstellingen ten aanzien van diversiteit uit best practice bepaling 2.1.5 in overweging genomen.	Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor onbepaalde tijd. De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
Best practice bepaling 2.3.2: instellen commissies Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in.	Bij Alliander is een Auditcommissie ingesteld. De Remuneratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie zijn om praktische redenen samengevoegd tot de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie, aangezien de taken nauw verwant zijn.
Best practice bepaling 2.3.7: vicevoorzitter raad van commissarissen De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.	De Raad van Commissarissen heeft besloten geen vicevoorzitter te benoemen. De vergaderingen van de Raad van Commissarissen worden geleid door de voorzitter of, bij zijn afwezigheid, door één van de andere leden van de Raad van Commissarissen, die daartoe wordt aangewezen door de ter vergadering aanwezige en vertegenwoordigde leden van de Raad van Commissarissen, bij meerderheid van stemmen.
Best practice bepaling 2.4.3: aanspreekpunt voor functioneren van commissarissen en bestuurders De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor aandeelhouders over het functioneren van bestuurders en commissarissen. De vicevoorzitter fungeert als aanspreekpunt voor individuele commissarissen en bestuurders over het functioneren van de voorzitter.	Binnen de Raad van Commissarissen is geen vicevoorzitter benoemd. Elke individuele commissaris fungeert als aanspreekpunt voor individuele leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur over het functioneren van de voorzitter.
Best practice 3.1.2: beloningsbeleid Bij het formuleren van het beloningsbeleid worden in ieder geval de volgende aspecten in overweginggenomen: i. de doelstellingen voor de strategie ter uitvoering van lange termijn waardecreatie, zoals bedoeld in best practice bepaling 1.1.1; ii. vooraf uitgevoerde scenarioanalyses; iii. de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; iv. de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen; v. een passende verhouding van het variabele deel van de beloning ten opzichte van het vaste deel. Het variabele deel van de beloning is gekoppeld aan vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria, die overwegend een lange termijn karakter hebben; vi. indien aandelen worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Aandelen worden ten minste voor een periode van vijf jaar na toekenning aangehouden; en vii. indien opties worden toegekend, de voorwaarden waaronder dit gebeurt en de voorwaarden waaronder opties vervolgens kunnen worden uitgeoefend. Opties worden in ieder geval de eerste drie jaarna toekenning niet uitgeoefend.	De Raad van Bestuur participeert niet in enige variabele beloningsregeling, dus analyses van mogelijke uitkomsten van de variabele beloningscomponenten zijn niet aan de orde. De aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd en derhalve is er geen beurskoers van de aandelen en kan deze ook niet meegenomen worden in de overwegingen door de Raad van Commissarissen. Verder stellen de statuten van Alliander eisen waaraan een aandeelhouder moet voldoen om aandelen te kunnen verkrijgen, de zogenaamde kwaliteitseisen. Op grond hiervan is eigendom van aandelen slechts voorbehouden aan overheidslichamen.
Best practice bepaling 3.2.3: ontslagvergoeding De vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het "vaste" deel van de beloning). Een ontslagvergoeding wordt niet uitgekeerd wanneer de overeenkomst voortijdig wordt beëindigd op initiatief van de bestuurder of wanneer de bestuurder ernstig verwijtbaar dan wel nalatig heeft gehandeld.	In geval van beëindiging door de vennootschap van de arbeidsovereenkomst is het beleid dat een lid van de Raad van Bestuur recht heeft op een jaarsalaris, gebaseerd op de afvloeiingsregeling zoals opgenomen in de arbeidsovereenkomst. Zie het Remuneratierapport voor meer informatie.
Best practice bepaling 3.4.1: Remuneratierapport De remuneratiecommissie bereidt het remuneratierapport voor. In dit rapport wordt, naast hetgeen de wet vereist, op inzichtelijke wijze in ieder geval verslag gedaan: i. van de wijze waarop het beloningsbeleid in het afgelopen boekjaar in praktijk is gebracht; ii. van de wijze waarop de uitvoering van het beloningsbeleid bijdraagt aan lange termijn waardecreatie; iii. dat scenarioanalyses in overweging zijn genomen; iv. van de beloningsverhoudingen binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en indien van toepassing de wijzigingen in deze verhoudingen ten opzichte van voorgaande boekjaar; v. indien een bestuurder een variabele beloning ontvangt, de wijze waarop deze beloning bijdraagt aan lange termijn waardecreatie, de vooraf vastgestelde en meetbare prestatiecriteria waarvan de variabele beloning afhankelijk is gesteld en de relatie tussen de beloning en de prestatie; en vi. indien een (voormalig) bestuurder een ontslagvergoeding ontvangt, de reden voor deze vergoeding	De Raad van Bestuur participeert niet in enige variabele beloningsregeling.
Best practice bepaling 4.2.3: bijeenkomsten en presentaties Analistenbijeenkomsten, -presentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties worden vooraf via de website van de vennootschap en persberichten aangekondigd. Analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers vinden niet plaats kort voor de publicatie van de reguliere financiële informatie. Alle aandeelhouders kunnen deze bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig volgen door middel van webcasting, telefoon, of anderszins. De presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website van de vennootschap geplaatst.	De aandelen van Alliander zijn niet aan een beurs genoteerd, maar Alliander heeft wel een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven. Alliander kiest voor een transparante op de doelgroep afgestemde communicatie. Zo organiseert Alliander bijeenkomsten met bond investors, institutionele beleggers en aandeelhouders na publicatie van de halfjaar- en jaarcijfers. Vooraankondiging van deze bijeenkomsten vindt plaats door Investor Relations via e-mail. Ook organiseert Alliander een persconferentie na publicaties van de halfjaar- en jaarcijfers. Deze worden vooraf via de website aangekondigd. Voorts organiseert Alliander jaarlijks (en zo nodig ad hoc) one-to-one's met rating agencies na publicatie van de jaarcijfers.
Principe 4.3 Uitbrengen van stemmen Deelname van zoveel mogelijk aandeelhouders aan de besluitvorming in de algemene vergadering is in het belang van de <i>checks and balances</i> van de vennootschap. De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.	Alliander onderschrijft het principe van gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders, maar acht het, gelet op de onevenredige kosten van de inzet van middelen als webcasting, speciale telefoonlijnen etcetera, te kostbaar om alle aandeelhouders in de gelegenheid te stellen de in de best practice bepaling aangeduide bijeenkomsten en presentaties gelijktijdig te volgen. Wel draagt Alliander er zorg voor dat presentaties na afloop van de desbetreffende bijeenkomsten op de website van Alliander worden geplaatst. De aandeelhouders van Alliander worden niet in de gelegenheid gesteld om op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren. Historisch gezien is daar ook weinig behoefte aan, aangezien de opkomst op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in de praktijk hoog is (gemiddeld is meer dan 80% van het geplaatste kapitaal op de vergadering vertegenwoordigd). Ook worden volmachten meegezonden bij de oproep van de vergadering.

Corporate-governanceverklaring

Met het 'Besluit inhoud bestuursverslag' is de Code verankerd in de wet en aangewezen als gedragscode betreffende goed ondernemingsbestuur. Het 'Besluit inhoud bestuursverslag' is een wijziging van het sinds 2004 geldende 'Besluit nadere voorschriften bestuursverslag'.

Op grond hiervan dienen vennootschappen die beursgenoteerde aandelen of obligaties hebben uitgegeven een corporate governance verklaring op te nemen in het jaarverslag of te publiceren op hun website.

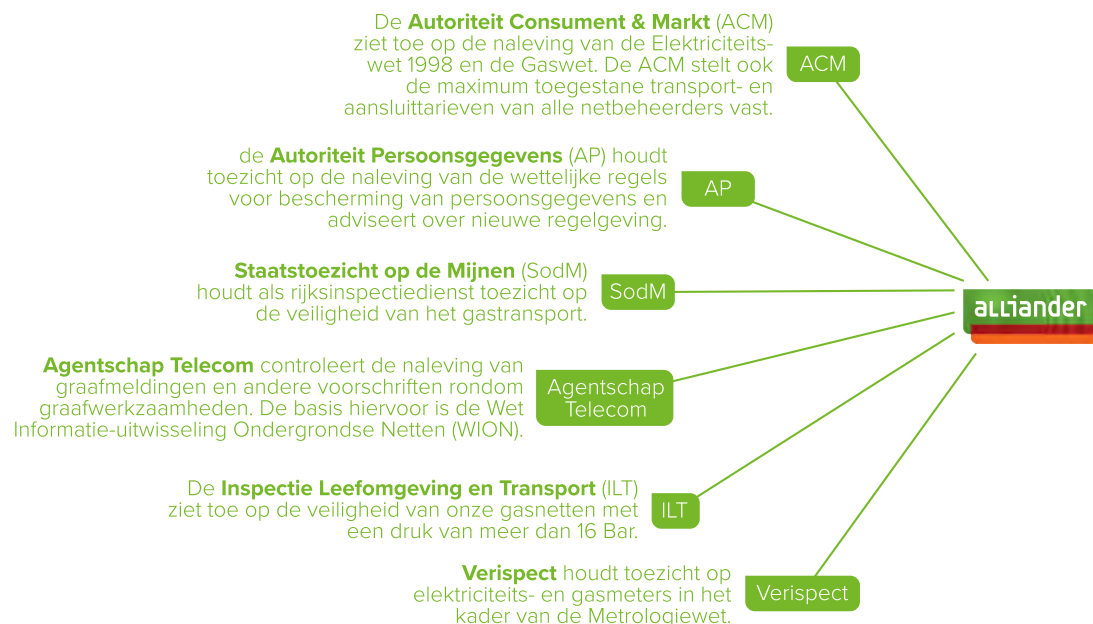
Op grond van het feit dat Alliander uitsluitend effecten, niet zijnde aandelen, heeft die zijn toegelaten tot de handel op een reglementeerde markt genoteerd in de EER (Europese Economische Ruimte bestaande uit de EU-lidstaten en Liechtenstein, Noorwegen en IJsland), geldt voor Alliander een vrijstelling voor het opstellen van een volledige verklaring inzake corporate governance.

De vereiste informatie die in de corporate governance verklaring moet worden opgenomen, zoals bedoeld in artikel 3a sub a en sub d van het Besluit inhoud bestuursverslag, kan in de volgende hoofdstukken en onderdelen van dit bestuursverslag 2017 worden gevonden en dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- de belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Alliander groep (artikel 3a sub a Besluit inhoud bestuursverslag) staan in het hoofdstuk 'Risicobeheersing';
- het diversiteitsbeleid met betrekking tot de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen met vermelding van de doelstellingen van het beleid, de wijze van uitvoering en de resultaten over het afgelopen boekjaar (artikel 3a sub d Besluit inhoud bestuursverslag) staat in het Verslag van de Raad van Commissarissen.

Toezicht

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



Integriteit

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

Gedragcodes

In de Alliander Gedragscode is formeel vastgelegd hoe onze medewerkers dienen om te gaan met onder meer zakenpartners, zakelijke en privébelangen, bedrijfseigendommen, (vertrouwelijke) bedrijfsinformatie, veiligheid en welke omgangsvormen binnen Alliander worden gehanteerd. Zo beschermen we klanten, relaties en de reputatie van Alliander en zorgen we samen voor een prettige en veilige werkomgeving. Indien dit nodig is, worden maatregelen genomen tegen ongewenst gedrag. De Raad van Bestuur ziet toe op de werking en de naleving van de Alliander Gedragscode. De Raad van Bestuur informeert de (Auditcommissie van de) Raad van Commissarissen halfjaarlijks over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving.

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

Klachtenregelingen

In het kader van integriteitsbeleid zijn de 'Klachtenprocedure ongewenste omgangsvormen' en een klokkenluidersregeling van kracht. Ook kunnen medewerkers terecht bij vertrouwenspersonen binnen Alliander. In de klokkenluidersregeling is vastgelegd hoe een (vermoeden van een) misstand van algemene, operationele en financiële aard binnen Alliander gemeld en afgehandeld moet worden. Alle meldingen worden vertrouwelijk behandeld. Een klokkenluider kan zonder gevaar voor zijn rechtspositie een melding doen van (het vermoeden van) een misstand. De vertrouwenspersoon klokkenluidersregeling voorziet de Raad van Bestuur en de (Auditcommissie van de) Raad van Commissarissen eens per halfjaar van een overzicht van de ontvangen meldingen onder de Klokkenluidersregeling, van de uitkomsten van de onderzoeken en van de reacties van de klokkenluider op de uitkomsten van de onderzoeken. (Vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden worden onmiddellijk aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd. De Klokkenluidersregeling 2017 moedigt medewerkers aan om elke klacht of ongewenste situatie binnen de organisatie te melden. Dit kan ook anoniem en onder bescherming van de Klokkenluidersregeling. Medewerkers kunnen ook het Fraudemeldpunt bellen. Vanuit de afdeling Internal Audit is 1 fte beschikbaar voor onderzoek naar gemelde situaties. Medewerkers van het Fraudemeldpunt dienen lid te zijn van de organisatie van gecertificeerde fraude-onderzoekers (ACFE) met CPE-verplichting.

Elke nieuwe medewerker wordt middels een brief geïnformeerd over de Alliander Gedragscode voor medewerkers. Voorts is er een Onderzoeksprotocol beschikbaar met inbegrip van de Klokkenluidersregeling 2017. Het Fraudemeldpunt onderzoekt alleen meldingen van fraude. Preventieve onderzoeken zijn het aandachtgebied van de 'first line of defence' eventueel met advies van de afdeling Governance Risk & Compliance (GRC). Het gaat daarbij om de inrichting van de administratieve en operationele processen, waarbij functiescheidingen, procuraties en mandateringen moeten worden nageleefd en getoetst. Ook Alliander personeel loopt risico's ten aanzien van omkoping, corruptie en belangenverstrengeling. Medewerkers met klantcontacten zijn daarbij verhoogd kwetsbaar. In de Alliander gedragscode wordt daar expliciet op gewezen in een afzonderlijk hoofdstuk 'Omgaan met zakenpartners en balans in zakelijk en privébelang'. Als gevolg van de schending van de Gedragscode zijn maatregelen genomen waartoe gerekend kunnen worden: schriftelijke waarschuwing, berisping, schorsing of ontslag. Er zijn in het verslagjaar 18 schendingen van de gedragscode gerapporteerd. In twee meldingen is onderzoek gedaan naar mogelijke belangenverstrengeling/corruptie, waarvan één onderzoek nog loopt. De andere melding bleek na onderzoek ongegrond. In 8 gevallen is sprake geweest van ontslag of beëindiging van tijdelijk dienstverband of inhuur.

Richtlijn Voorkomen Marktmisbruik

In 2017 is de Insiderregeling gewijzigd in de Richtlijn Voorkomen Marktmisbruik (hierna: "Richtlijn"). De Richtlijn is een nadere uitwerking van de Alliander Gedragscode en de Europese Verordening Marktmisbruik. De Richtlijn beoogt duidelijk te maken dat het voor medewerkers niet is toegestaan voorwetenschap te delen, alsook het niet toegestaan is met voorwetenschap privé te handelen in financiële instrumenten van Alliander. In de Richtlijn zijn de gedragsregels vastgelegd. De Richtlijn is ook van toepassing op de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

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

Personalia RvB

De Raad van Bestuur van Alliander bestaat per 1 september 2017 uit twee leden: mevrouw mr. I. Thijssen, voorzitter en Chief Executive Officer (CEO) en de heer drs. M.R. van Lieshout, lid en Chief Financial Officer (CFO).

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

Loopbaan

Ingrid Thijssen (1968) is per 1 september 2017 voorzitter van de Raad van Bestuur/CEO. Zij is sinds 1 maart 2014 lid van de Raad van Bestuur. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Van 2011 tot 2014 was zij werkzaam als Directievoorzitter bij NS Reizigers B.V. Tussen 1997 en 2011 bekleedde zij diverse directie- en managementfuncties bij de Nederlandse Spoorwegen.

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



Commissariaten/nevenfuncties

- Lid van de Raad van Toezicht van Hogeschool Utrecht (tot 31 december 2017)
- Lid Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ
- Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam²
- Voorzitter Werkgeversvereniging voor de energie-, kabel & telecom- en de afval- & milieubedrijven in Nederland (WENB)

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

Loopbaan

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

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



Commissariaten/nevenfuncties

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

Afgetreden in 2017

Ir. P.C. (Peter) Molengraaf, MBA

Voorzitter en CEO (tot 1 september 2017)

Peter Molengraaf (1965) was van 30 juni 2009 tot 1 september 2017 voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO van Alliander. Tussen 2005 en 2009 vervulde hij diverse directiefuncties bij Nuon, laatstelijk als voorzitter van de directie van het netwerkbedrijf. Voor 2005 was hij werkzaam in diverse functies bij Shell.

Personalia RvC



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

Mevrouw A. Jorritsma-Lebbink (1950), voorzitter

- Nationaliteit: Nederlandse
- Tijdstip van eerste benoeming: 1 juli 2016
- Termijn van benoeming: 2016-2020 (herbenoembaar)
- Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
- Achtergrond: mevrouw Jorritsma is sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds 24 november 2015 fractievoorzitter. In 1982 begon haar Haagse politieke loopbaan als Tweede Kamerlid. In het kabinet-Kok I was zij minister van Verkeer en Waterstaat en in het kabinet-Kok II minister van Economische Zaken en vicepremier. Mevrouw Jorritsma was burgemeester van Almere van 2003 tot 2015. Tevens was zij zeven jaar voorzitter van de VNG.
- Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen PricewaterhouseCoopers (PWC) Nederland B.V.³, voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), lid Raad van Commissarissen HG International B.V.³

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

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

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

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

- Nationaliteit: Nederlandse
 - Tijdstip van eerste benoeming: 29 oktober 2009
 - Termijn van benoeming: 2017-2021 (niet herbenoembaar)
 - Commissie: lid Auditcommissie
-
- Achtergrond: mevrouw Van der Linde is directeur van het Clingendael International Energy Programme. Eerder was zij deeltijd-hoogleraar Geopolitiek en Energiemanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen en daarvoor hoogleraar internationale energiemarkt aan (achtereenvolgens) de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Leiden. Mevrouw Van der Linde was lid van de Algemene Energieraad van 2004 tot 2014.
 - Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Wintershall Nederland B.V.³, lid Raad van Commissarissen Wintershall Noordzee B.V. 3, lid International Advisory Board KAPSARC

De heer B. Roetert (1956)

- Nationaliteit: Nederlandse
 - Tijdstip van eerste benoeming: 19 februari 2015
 - Termijn van benoeming: 2015-2019 (herbenoembaar)
 - Commissie: voorzitter Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
-
- Achtergrond: de heer Roetert is directeur/eigenaar van Advies, Bestuur en Toezicht (AB&T). Eerder was hij CEO van Schuitema N.V./C1000 B.V. en directievoorzitter van Friesland Foods West Europa.
 - Relevante nevenfuncties: bestuursvoorzitter Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL), bestuursvoorzitter Food Valley NL, voorzitter Raad van Commissarissen Jan Linders Supermarkten 3, voorzitter Raad van Commissarissen Scherpenzeel B.V., lid Raad van Commissarissen Royal Smilde 3, lid Raad van Commissarissen Noviflora Beheer B.V., voorzitter Raad van Advies SMEVA Valkenswaard, lid Raad van Advies Hessing Supervers, penningmeester Afvalfonds Verpakkingen, bestuurslid DDL/DDZ Duurzame Levensmiddelenketen

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

- Nationaliteit: Nederlandse
 - Tijdstip van eerste benoeming: 30 juni 2009
 - Termijn van benoeming: 2016-2020 (niet herbenoembaar)
 - Commissie: voorzitter Auditcommissie
-
- Achtergrond: mevrouw Van der Veer is bestuursadviseur voor strategie en governance/directeur adviesbureau Stranergy. Eerder was zij CEO van Currence Holding B.V., CEO van Divisie KPN Business Solutions, lid van de Hoofddirectie van Achmea Bank Holding N.V. en voorzitter van de directie van Staalbankiers N.V..
 - Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Arcadis Nederland B.V.3, lid Raad van Commissarissen LeasePlan Corporation N.V.3, adviseur Nationaal Register Commissarissen en Toezichthouders, bestuurslid Stichting Preferente Aandelen Nedap, voorzitter Monitoring Commissie Accountancy

Verslag van de Raad van Commissarissen

In dit verslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen jaar en komen de belangrijkste onderwerpen aan de orde waarbij de Raad betrokken is geweest. Verder doet de Raad van Commissarissen verslag van de uitvoering van de taakopdracht van de commissies van de Raad van Commissarissen.

Uitoefening toezicht

Strategie

In 2017 is verdere invulling gegeven aan de in 2015 ingezette strategie. In het kader van schaalvergroting in Nederland hebben Alliander en de Provinciale Zeeuwse Energie Maatschappij (PZEM, voorheen Delta) in het eerste kwartaal van 2017 gesproken over de overname van de netbeheer- en infrastructuuractiviteiten (Zeeuwse Netwerkhouding). Het overnamebod is uitgebreid met de Raad van Commissarissen besproken, waarbij de belangen van alle stakeholders in overweging zijn genomen. De Raad van Commissarissen heeft zijn goedkeuring gegeven aan het uitbrengen van een bod op alle aandelen van Zeeuwse Netwerkhouding. Zowel Alliander als netwerkbedrijf Stedin brachten een bod uit. Eind maart heeft PZEM besloten het proces met Stedin voort te zetten. Ondanks de keuze die PZEM heeft gemaakt, is de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat na zorgvuldige afweging een goed voorstel voor de overname is geformuleerd. Met de overname van de Zeeuwse Netwerkhouding door Stedin zijn de kansen op substantiële schaalvergroting in Nederland nagenoeg verkeken.

De energietransitie komt op stoom. Het afgelopen jaar zijn in dit kader tal van activiteiten ontplooid die binnen de strategie van Alliander passen. Zo heeft Alliander in Lelystad het eerste publieke gelijkstroomstation van Europa geïnstalleerd, is in Rijssenhout de eerste buurtbatterij geplaatst en worden in alle gemeenten in het verzorgingsgebied afspraken gemaakt over de gezamenlijke aanpak van de warmtetransitie en het uitschakelen van aardgas. De Raad van Commissarissen heeft zich uitvoerig laten informeren over de aanpak van de warmtetransitie en onderschrijft dat Alliander hierin vanuit de maatschappelijke opdracht een faciliterende rol heeft met als taak te zorgen voor realisatie en inpassing van de benodigde infrastructuur tegen de laagst mogelijke kosten. Verder heeft de Raad van Commissarissen een demonstratie van twee producten voor datagedreven netbeheer bijgewoond. In het licht van de energietransitie wordt de voorspelbaarheid van netwerken steeds belangrijker. Dit geeft eens te meer aan dat Alliander midden in de transformatie naar een datagedreven organisatie zit.

Gedurende het jaar stonden ook meerdere keren de nieuwe bedrijfsactiviteiten op de agenda. Wij zijn van mening dat, mede op basis van de door ons verzochte aangepaste governance en rapportage, onze betrokkenheid bij de nieuwe activiteiten is verbeterd en de focus van de Raad van Bestuur op de (financiële) sturing van de nieuwe activiteiten inzichtelijker en sterker is geworden.

Realisatie ondernemingsdoelstellingen

Ieder jaar stelt Alliander een operationeel bedrijfsplan op. Hierin worden de strategische doelen vertaald naar concrete en meetbare operationele bedrijfsdoelstellingen. De specifieke bedrijfsdoelstellingen die Alliander zich in een jaar stelt, worden in goed meetbare financiële en niet-financiële prestatie indicatoren (KPI's) gedefinieerd en er vindt bijsturing plaats als daar aanleiding toe is. De Raad van Commissarissen heeft geconcludeerd dat de kwartaalrapportages toereikende informatie bevatten om de voortgang van de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen te monitoren. Wij constateren met voldoening dat uit het voorliggend jaarverslag blijkt dat de doelen voor 2017 in belangrijke mate zijn gerealiseerd.

Ook heeft de Raad van Commissarissen nauwlettend gekeken naar het effect van de resultaatontwikkeling, de balansverhoudingen en de vermogenspositie op de kredietwaardigheid van de onderneming. We stellen met tevredenheid vast dat in 2017 de credit ratings van Standard & Poor's (AA-/A-1+ rating met stable outlook) en van Moody's (Aa2/P-1 met stable outlook) zijn gehandhaafd. Daarnaast zijn wij ingenomen met de verhoging van de duurzaamheidsrating door het toonaangevende Duitse ratingbureau Oekom Research (van B naar B+). Duurzaamheid speelt een steeds grotere rol in de overwegingen van aandeelhouders en overige investeerders. De Raad van Commissarissen onderschrijft het belang van duurzaamheid. Zowel de credit ratings als de duurzaamheidsrating weerspiegelen Alliander's sterke kredietwaardigheid. Dit garandeert een goede toegang tot de kapitaalmarkten.

Effectiviteit risicobeheersings- en controlesystemen

De Raad van Commissarissen heeft de bevindingen uit de interne audits besproken, evenals de opvolging van de auditbevindingen die daaruit voortkwamen. De Raad monitort de voortgang hiervan halfjaarlijks aan de hand van 'in control' rapportages van de afdeling Internal Audit. Wij hebben geconstateerd dat er in 2017 onverminderd aandacht is geweest voor het opvolgen van de bevindingen uit de onderzoeken van Internal Audit.

Verder zijn het rapport naar aanleiding van de beoordeling van de halfjaarcijfers 2017 en de managementletter van externe accountant Deloitte, met daarin de uit de interim-controle 2017 voortgekomen bevindingen (en de reactie hierop van het management) betreffende de interne beheersing, in aanwezigheid van Deloitte met de Auditcommissie respectievelijk de Raad van Commissarissen besproken. Bij de interim-controle heeft de accountant geconstateerd dat er sprake is van een verdere verbetering van de interne beheersingsmaatregelen ten opzichte van voorgaand jaar. De bevindingen van Deloitte ten aanzien van de IT-omgeving zijn grotendeels opgevolgd en ook ten aanzien van een aantal andere processen, waaronder het inkoop- en het verkoopproces, is voortgang geboekt. Deloitte heeft geen belangrijke tekortkomingen geconstateerd. Daarnaast heeft Deloitte specifieke financiële en niet-financiële aanbevelingen gedaan, die door Alliander zijn of worden opgevolgd. Een aspect ter (verdere) verbetering is de kwaliteit van de prognoses.

De Raad van Commissarissen heeft geen indicaties dat de opzet en werking van het risicobeheersings- en controlesysteem ten aanzien van de interne beheersingsdoelstellingen op het gebied van financiële verslaggeving in het verslagjaar niet effectief heeft gefunctioneerd.

Daarnaast zijn de rapportages over risicomanagement ieder kwartaal besproken. Deze rapportages geven inzicht in de status en ontwikkeling van beheersing van de toprisico's voor Alliander. Onderwerpen die hierbij aan de orde zijn gesteld zijn onder meer hoe Alliander het werk gedaan krijgt en cybercriminaliteit. Verder hebben wij een risicosessie uitgevoerd met als doel om vanuit toezichthoudend perspectief strategische risico's te actualiseren in relatie tot de Alliander strategie en wijzigende context.

Naar de mening van de Raad van Commissarissen voert de onderneming een afgewogen beleid ten aanzien van risico's en wordt de Raad hierover adequaat geïnformeerd. Een beschrijving van de voornaamste risico's is opgenomen in het hoofdstuk Risico's in het bestuursverslag.

Financiële verslaggeving

Per kwartaal heeft de Raad van Commissarissen van de Raad van Bestuur rapportages ontvangen, waarin de actuele resultaten worden vergeleken met het budget 2017, de jaarverwachting 2017 en de resultaten over 2016.

Onderwerpen die hierbij onder meer aan de orde kwamen, waren de betrouwbaarheid van de prognoses, het niveau van de kosten en de hoogte van de credit-ratingratio Funds From Operations (FFO)/nettoschuldpositie. Met Deloitte werd uitvoerig gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag over 2016, en over de belangrijkste bevindingen naar aanleiding van de controle.

Wij hebben daarnaast het halfjaarverslag 2017 van Alliander behandeld, inclusief het rapport van bevindingen van Deloitte. Daarnaast hebben wij het operationeel jaarplan 2018 (inclusief investeringsbegroting en dashboard) besproken en goedgekeurd en is het financieel meerjarenplan 2018-2022 aan de orde geweest. Ten behoeve van al deze onderwerpen verrichtte de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen intensief voorwerk. Wij zijn van mening dat het niveau van de financiële verslaggeving toereikend is en een realistisch beeld geeft van de financiële positie en de financiële prestaties van de onderneming.

Capaciteitsvraagstuk

Een punt van zorg is dat de onderneming, met name in het westen van het land en in Flevoland, wordt geconfronteerd met een sterke, boven verwachting groeiende klantvraag naar elektriciteit en tegelijkertijd met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor technici. Bovendien wordt het tempo waarin de energietransitie zich voltrekt steeds hoger. Een van de grootste uitdagingen voor Alliander is het werven van voldoende vakkundig technisch personeel. We hebben meermalen uitgebreid met de Raad van Bestuur van gedachten gewisseld over maatregelen om de gevolgen voor de klanten zo minimaal mogelijk te houden. Zo worden bijvoorbeeld meer werkzaamheden door aannemers uitgevoerd, de eigen werkprocessen slimmer ingericht en is een grote wervingscampagne gestart. De huidige inschatting is dat het tekort aan technische arbeidscapaciteit nog tot 2022 druk zet op de uitvoering van de activiteiten.

Impactmeting

Voor de Raad van Commissarissen is een bijeenkomst georganiseerd, waarin gedetailleerd is ingegaan op de (wijze van) impactmeting. De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor het kwantificeren van het effect dat organisaties hebben op alle stakeholders en de maatschappij in brede zin. Inzicht in de maatschappelijke baten en lasten is bruikbaar voor toekomstige investeringsbeslissingen. Alliander is een voorloper in het gebruik van de impactmeting en de wijze waarop hierover wordt gerapporteerd. In 2017 is de impactmeting verder uitgebreid. De Raad van Commissarissen vindt het belangrijk dat Alliander als onderneming met een maatschappelijke relevantie op transparante wijze laat zien wat de impact van haar handelen is op de maatschappij.

Veiligheid

Aandacht voor veiligheid staat bij de Raad van Commissarissen hoog op de agenda. Regelmatig informeert de Raad van Bestuur ons over veiligheidsissues, zoals grote gas- en elektriciteitsstoringen, de uitkomsten van daarmee samenhangende onderzoeken en, nog belangrijker, de genomen of te nemen maatregelen. Gelukkig hebben zich in 2017 geen ernstige incidenten voorgedaan. Verder zien we dat het aantal ongevallen met verzuim is gedaald. Ook is er in het afgelopen jaar een Alliander-breed veiligheidsonderzoek uitgevoerd met als doel de veiligheidscultuur binnen de onderneming structureel verder te verbeteren. Veiligheid is voor ons een topprioriteit. De aandacht hiervoor mag nooit verslappen.

(Vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden

De Raad van Commissarissen vindt integer handelen van medewerkers en de bedrijven waarmee wordt samengewerkt vanzelfsprekend van groot belang. De voorzitter van de Raad van Commissarissen wordt bij signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de vennootschap direct geïnformeerd door de Raad van Bestuur. De Auditcommissie heeft de halfjaarlijkse rapportages 'Fraude en Incidenten' van de afdeling Internal Audit besproken. Hierin staan de ontvangen meldingen onder de klokkenluidersregeling en de uitkomsten van de onderzoeken. Verder wordt in genoemde rapportage gerapporteerd over schending van de binnen Alliander geldende gedragscode en over fraudes, diefstallen en vermissingen die gemeld zijn bij het interne Fraudemeldpunt. Er zijn een aantal (vermoedens van) immateriële fraudes geconstateerd waarop het management adequaat actie heeft ondernomen. De Raad van Commissarissen is van mening dat integer handelen enerzijds duidelijke regels en anderzijds een bedrijfscultuur vereist waarin handelen op basis van deze regels vanzelfsprekend is. Het vinden van de juiste balans tussen regels en eigen verantwoordelijkheid is essentieel.

Cultuur en gedrag

Cultuur en gedrag zijn zeer bepalend voor het succes en falen van een organisatie. We zien dat binnen Alliander naast aandacht aan de inbedding van de gewenste cultuur via procedures en systemen (hard controls) ook serieus aandacht wordt besteed aan cultuur, leiderschap en gedrag (soft controls). De gedragscode van Alliander formuleert de gezamenlijke normen en waarden die voor de onderneming en haar medewerkers gelden en daarnaast beschikt Alliander over een klokkenluidersregeling. Verder zijn we geïnformeerd over het Alliander-brede programma voor leiderschapontwikkeling en strategie-alignment. De aftrap hiervoor werd op 1 december 2017 gegeven tijdens de eerste leiderschapsdag voor alle leidinggevendenden van Alliander. De dag was onder meer bedoeld om focus op de gemeenschappelijke uitdagingen te leggen. Daarnaast stond de dag in het teken van de Alliander leiderschapskenmerken. Deze dag werd bijgewoond door onze voorzitter. Ook zijn we bijgepraat over de uitkomsten van het medewerkertevredenheidsonderzoek, dat onder meer de mate van vertrouwen, trots en plezier onder medewerkers meet. Verder zijn wij gevoed door de bevindingen van de interne auditor en externe accountant op het gebied van cultuur en zijn leiderschap en cultuur onderwerp van gesprek geweest tijdens onze jaarlijkse bijeenkomst met de Ondernemingsraad. De Raad van Commissarissen realiseert zich dat het niet eenvoudig is om in een complexe organisatie als Alliander de cultuur te wijzigen, maar de versnelling in de energietransitie stelt op alle fronten steeds hogere eisen aan Alliander.

De Raad van Commissarissen hecht aan een open cultuur binnen Alliander. Daarmee bedoelen we een cultuur waarin we respectvol met elkaar omgaan, elkaar goed en tijdig informeren, elkaar helpen om goede resultaten te behalen en leren van fouten. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen vervullen daarbij een voorbeeldfunctie ('tone at the top'). Dat doen we door elkaar kritische vragen te stellen, verschillen van inzicht open te bespreken en daarmee de professionaliteit als geheel te bevorderen. Daarnaast maken gedrag en cultuur onderdeel uit van de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Samenstelling Raad van Bestuur

In 2017 heeft een wijziging plaatsgevonden in de Raad van Bestuur. Voorzitter van de Raad van Bestuur/CEO Peter Molengraaf nam begin 2017 bijna een halfjaar sabbatical op, mede om zich te bezinnen op zijn toekomst en zijn rol binnen Alliander. Na ruim acht jaar deze functie te hebben vervuld, is hij in goed overleg met de Raad van Commissarissen per 1 september teruggetreden en heeft hij afscheid genomen. De Raad van Commissarissen heeft COO Ingrid Thijssen benoemd tot opvolger. We zijn Peter Molengraaf zeer erkentelijk voor alles wat hij de afgelopen jaren voor Alliander heeft betekend, voor zijn inzet en betrokkenheid op bestuurlijk vlak als op het gebied van visie en strategiebepaling. Wij wensen hem veel succes in het verdere verloop van zijn loopbaan. Met de energietransitie is een nieuwe fase aangebroken, die om nieuw leiderschap vraagt. Eind 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten door te gaan met een Raad van Bestuur die uit twee leden bestaat: Ingrid Thijssen (CEO) en Mark van Lieshout (CFO). Door deze wijziging is de functie van COO komen te vervallen.

Verhouding met aandeelhouders

De Raad van Commissarissen onderhoudt de contacten met de aandeelhouders voornamelijk in de aandeelhoudersvergadering. De voltallige Raad van Commissarissen woonde de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 5 april 2017 bij. Tijdens deze vergadering is onder meer gesproken over de jaarstukken 2016, is de jaarrekening 2016 vastgesteld, is mevrouw Van der Linde herbenoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en is kwijting verleend aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen is van mening dat daarnaast contacten tussen de onderneming en aandeelhouders buiten aandeelhoudersvergaderingen om van belang zijn. Alliander heeft een beleid op hoofdlijnen geformuleerd met betrekking tot (bilaterale) contacten tussen de onderneming en de aandeelhouders. Het voornaamste doel van deze contacten is het bespreken van relevante ontwikkelingen, het uitwisselen van informatie en het beantwoorden van vragen en zorgen van aandeelhouders. Dit beleid is gepubliceerd op de website van Alliander. In 2017 heeft de Raad van Bestuur vijfmaal overlegd met de grootaandeelhouders. Onderwerpen van gesprek waren onder meer de overname van Zeeuwse Netwerkhouding, de nieuwe activiteiten en de aanpak van de warmtetransitie. De Raad van Commissarissen is daarover steeds op de hoogte gesteld.

Daarnaast is in 2017 door (een delegatie van) de Raad van Commissarissen driemaal overleg gepleegd met de zogenoemde Commissie van Aandeelhouders⁴ over de uitvoering van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur, de voorgenomen bestuurswisseling en de teruggang van drie naar twee leden RvB-leden. Op basis van het voorgaande zijn wij van mening dat op een constructieve en zorgvuldige wijze wordt omgegaan met de aandeelhoudersbelangen.

Overige onderwerpen

Andere onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen aan de orde kwamen:

- de uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek onder medewerkers;
- de uitkomsten van het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek;
- de aanpassing van de klokkenluidersregeling;
- de voorbereiding van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering;
- de gewijzigde corporate governance code: in dit kader zijn de geactualiseerde reglementen van Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en commissies van de Raad van Commissarissen goedgekeurd c.q. vastgesteld;
- de performance van Allego;
- de innovatie- en participatieportefeuille;
- de invulling van strategische managementposities en succession planning.

⁴ Dit is een door en uit de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemde groep aandeelhouders waaraan bepaalde bevoegdheden zijn overgedragen. Dit betreft onder meer bevoegdheden met betrekking tot aanbeveling, benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en bevoegdheden met betrekking tot benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur. Voor de samenstelling van de Commissie, zie de website van Alliander.com.

Regelmatig waren managers uit het eerste echelon bij een vergadering aanwezig om een onderwerp binnen hun werkgebied toe te lichten.

Kwaliteitsborging toezicht

Gedurende het boekjaar bestond de Raad van Commissarissen uit vijf leden en bleef de samenstelling ongewijzigd. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 5 april 2017 werd Coby van der Linde herbenoemd op voordracht van de Raad van Commissarissen na aanbeveling door de Ondernemingsraad. De Raad van Commissarissen is als volgt samengesteld:

Naam	Benoemd	Herbenoemd	Einde zittingstermijn	Herbenoembaar
Annemarie Jorritsma (voorzitter)	2016	n.v.t.	2020	ja
Govert Hamers	2016	n.v.t.	2020	ja
Coby van der Linde	2009	2013, 2017	2021	nee
Bert Roetert	2015	n.v.t.	2019	ja
Ada van der Veer	2009	2012, 2016	2020	nee

Quirine Tjeenk Willink, General Counsel, en Miranda de Blik, manager Bestuurssecretariaat, hebben in 2017 gefungeerd als secretaris (per 1 september 2017) respectievelijk plaatsvervangend secretaris van onze Raad.

Onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen was in het afgelopen jaar zo samengesteld dat de leden kritisch en onafhankelijk van elkaar, van de Raad van Bestuur en van enig belang konden handelen. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Code.

Mevrouw Van der Linde is niet onafhankelijk zoals voorgeschreven in artikel 11, lid 2b van de Elektriciteitswet 1998 respectievelijk artikel 3, lid 2b van de Gaswet vanwege haar commissariaten bij Wintershall Nederland B.V. en Wintershall Noordzee B.V. Alle andere commissarissen zijn wel onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet. Dit houdt in dat geen van hen een directe of indirecte binding heeft met een organisatorische eenheid die elektriciteit of gas produceert, aankoopt of levert. In het verslagjaar hebben geen transacties plaatsgevonden, waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur speelden.

Nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen worden vooraf gemeld aan de Raad van Commissarissen. Geen van de RvC-leden heeft een nevenfunctie die conflicterend is met de functie van commissaris bij Alliander. Het aantal en de aard van de nevenfuncties van iedere commissaris is zodanig dat hij of zij voldoende tijd en aandacht heeft voor de onderneming, waardoor een goede taakvervulling is gewaarborgd. Daarnaast bekleedt geen van de leden van de Raad van Commissarissen meer dan vijf toezichthoudende functies bij zogenaamde grote rechtspersonen, zoals bedoeld in artikel 2:142a BW. Eenmaal per jaar bespreekt de Raad van Commissarissen het complete overzicht van de nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen. Zo kan van gedachten worden gewisseld over het tijdsbeslag en kan worden beoordeeld of de limiteringsregeling van artikel 2:142a BW nog op de juiste wijze wordt toegepast.

Profielschets, competenties en diversiteit

De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld voor zijn samenstelling, daarbij rekening houdend met de aard en activiteiten van de onderneming. In de profielschets wordt ingegaan op de gewenste deskundigheid en achtergrond, de gewenste diversiteit, de omvang en de onafhankelijkheid van de commissarissen. Verschillen in kennis, ervaring, leeftijd, geslacht en achtergrond zorgen voor een brede blik en verschillende perspectieven in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Dit levert een positieve bijdrage aan de besturing van de onderneming als geheel. De Raad van Commissarissen heeft een diversiteitsbeleid opgesteld voor de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Daarin wordt gestreefd naar:

- een afspiegeling van de samenleving wat betreft nationaliteit en/of culturele achtergrond;
- een evenwichtige verdeling van leeftijden;
- een goede mix van mannen en vrouwen. Conform de Wet evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen streeft de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen naar tenminste 30% vrouwelijke bestuurders/commissarissen en tenminste 30% mannelijke bestuurders/commissarissen;
- een gemengde samenstelling met betrekking tot opleidingsachtergrond en werkervaring.

De Raad van Commissarissen is positief over de mate waarin de huidige samenstelling voldoet aan de diversiteitsdoelstellingen. In 2017 waren er geen vacatures in de Raad van Commissarissen en kon geen verdere uitvoering aan het beleid worden gegeven. Bij toekomstige vacatures in de Raad van Commissarissen – niet zijnde herbenoemingen – geldt verjonging als extra criterium.

Kennis

Om de kennis en deskundigheid van de leden op peil te houden en waar nodig te verbreden is in 2017 voor de Raad van Commissarissen een informatiesessie georganiseerd over het onderwerp 'impactmeting'. Wij hebben deze sessie als zeer leerzaam ervaren. Tijdens de jaarlijkse strategiedag van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur is specifiek aandacht besteed aan de lange termijn gasstrategie in het kader van de energietransitie en de borging van de publieke belangen in het nieuwe energiesysteem.

Informatie

Zonder tijdige, betrouwbare en volledige informatie kan de Raad van Commissarissen zijn taak als toezichthoudend orgaan niet naar behoren uitoefenen. De Raad van Bestuur is de belangrijkste bron van informatie voor de Raad van Commissarissen. De informatievoorziening beperkt zich niet tot de gestructureerde informatievoorziening voor de RvC-vergaderingen, die aansluit bij de planning-&-controlcyclus. Voor elke vergadering ontvangt de Raad ook andere documenten ter kennisname en voorziet de Raad van Bestuur in tussentijdse relevante informatie, onder meer in de vorm van persberichten en updates over actuele onderwerpen. Ook wanneer de Raad of een individuele commissaris behoefte heeft aan informatie over een specifiek onderwerp, zorgt de Raad van Bestuur hiervoor. Daarnaast ontvangt de Raad regelmatig informatie over relevante onderwerpen in de contacten met de directeur Internal Audit, de externe accountant, het senior management en de Ondernemingsraad. Ook werd het afgelopen jaar informatie ingewonnen bij externe adviseurs. De Raad oordeelt dat er in 2017 sprake was van toereikende informatievoorziening aan en -vergarig door de Raad van Commissarissen.

Evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft in eigen kring zijn functioneren over 2017 kritisch tegen het licht gehouden. Het betrof een zelfevaluatie zonder externe begeleiding, waarbij de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de Raad en dat van de individuele Commissarissen heeft besproken. De evaluatie helpt de Raad van Commissarissen om zijn samenstelling en rol te optimaliseren. De Raad heeft besloten om in 2018 een evaluatie onder onafhankelijke externe begeleiding te laten uitvoeren. De informatievoorziening is in de loop van het afgelopen jaar meer uitgebreid en wel zodanig dat de Raad van Commissarissen zich op dit moment beraadt over hoe hij meer kan focussen op de hoofdlijnen, waardoor de Raad van Commissarissen zijn rol van klankbord beter kan invullen. Ook is onder meer gesproken over de rol en positie van de Raad ten aanzien van een aantal belangrijke onderwerpen, waaronder de evaluatie van de topstructuur. Deze evaluatie, die op initiatief van de Raad van Commissarissen met behulp van externe ondersteuning heeft plaatsgevonden, heeft na de wisseling van CEO mede op initiatief van de Raad van Bestuur geleid tot een aanpassing van de topstructuur. Verder heeft de Raad van Commissarissen zowel het functioneren van de Raad van Bestuur als collectief als dat van de individuele leden van de Raad van Bestuur besproken. Bij deze evaluatie is de methode 360-graden feedback ingezet als hulpmiddel. De conclusies van de evaluaties zullen worden nabesproken met de Raad van Bestuur.

Verslag commissies van de Raad van Commissarissen

Om effectief te functioneren heeft de Raad van Commissarissen een Auditcommissie en een Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie ingesteld, zoals beschreven in het hoofdstuk Corporate Governance. Deze commissies bereiden ieder binnen hun eigen taakgebied de besluitvorming van de Raad van Commissarissen op dat gebied voor en adviseren de Raad. In de vergaderingen van de commissies vindt een verdieping van de onderwerpen plaats. De belangrijkste overwegingen en bevindingen zijn gedeeld met Raad van Commissarissen, waar de formele besluitvorming plaatsvindt. De samenstelling van de commissies, de belangrijkste vergaderonderwerpen en de uitvoering van de taakopdracht door de commissies (zoals uiteengezet in het hoofdstuk Corporate Governance) staan hieronder.

Auditcommissie Samenstelling

De Auditcommissie bestond in 2017 uit drie leden: Ada van der Veer (voorzitter), Govert Hamers (lid) en Coby van der Linde (lid). Ada van der Veer vervult de functie van financieel expert, zoals opgenomen in het Besluit instelling auditcommissie (artikel 2, lid 3 slot). Bij alle vergaderingen waren de CFO, de directeur Internal Audit, de manager Governance, Risk & Compliance en de externe accountant aanwezig. Daarnaast heeft de Auditcommissie eenmaal – buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur – overleg gevoerd met de externe accountant en aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd over de relatie met de externe accountant. De Auditcommissie ervaart deze relatie als goed.

Belangrijkste onderwerpen

De Auditcommissie heeft alle relevante financiële zaken die aan de Raad van Commissarissen zijn voorgelegd, beoordeeld en besproken. Het gaat daarbij om:

- het jaarverslag 2016 en de jaarrekening over dat jaar
- het accountantsverslag 2016
- de halfjaar- en kwartaalcijfers 2017
- het rapport van de externe accountant naar aanleiding van de beoordeling van de halfjaarcijfers 2017
- de managementletter 2017
- het operationeel jaarplan 2018
- de investeringsbegroting 2018
- het financieel meerjarenplan 2018-2022

De Auditcommissie heeft verder gesproken over de Fraude & Incidentenrapportage 2016, het werkplan van Internal Audit 2017, het auditplan van de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening Alliander 2017 en de 'in control'-rapportages van Internal Audit en de opvolging van de auditbevindingen. In het bijzonder stond de Auditcommissie in 2017 stil bij IT-security. Door toenemende digitalisering neemt het risico toe dat Alliander doelwit wordt van een cyberaanval. Cybersecurity is topprioriteit voor de betrouwbaarheid van onze energienetten. Er is onder meer gesproken over het vereiste veiligheidsniveau. Verder is ook stilgestaan bij het risico van fysiek terrorisme. Ook besteedde de Auditcommissie de nodige aandacht aan het uitbrengen van een bindend bod op 100% van de aandelen van de Zeeuwse Netwerkhouding.

Verder kwam een divers aantal andere onderwerpen aan bod, waaronder de wijziging van de financiële kolom met een splitsing tussen Business Control en Corporate Control, het financieringsbeleid, de fiscaliteit, de externe kwaliteitstoetsing van de afdeling Internal Audit door het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA), leerpunten met betrekking tot de jaarrekeningcontrole 2016, impairment testen, position papers, ontwikkelingen binnen IFRS regelgeving, het aantrekken van een lening bij de Europese Investeringsbank, de implementatie van de nieuwe Europese privacywetgeving, de performance van Allego en de innovatie- en participatieportfolio.

Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

Samenstelling

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

Belangrijkste onderwerpen

In 2017 heeft de Commissie de herbenoeming van Coby van der Linde voorbereid, waarover een positief advies aan de Raad van Commissarissen is voorgelegd. De Commissie heeft voorbereidende werkzaamheden verricht voor het Remuneratierapport, het jaarlijkse remuneratieoverleg tussen Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie en de Commissie van Aandeelhouders en het diversiteitsbeleid voor de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Daarnaast is de Commissie geïnformeerd over de uitkomsten van de beoordelingswerkzaamheden door Internal Audit op de declaraties van de Raad van Bestuur. Veruit het belangrijkste aandachtspunt van de Commissie was de samenstelling, omvang en portefeuillevreiding van de Raad van Bestuur. Zowel de Ondernemingsraad als de Commissie van Aandeelhouders zijn hierover geïnformeerd en kunnen zich vinden in de overwegingen om Ingrid Thijssen te benoemen tot CEO en om de huidige situatie met een tweehoofdige Raad van Bestuur te continueren. Verder heeft de Commissie de ontwikkelingen rondom de WNT gevolgd. Gedurende het afgelopen jaar is wederom gebleken dat het hierdoor lastig is om topposities in te vullen en daarmee de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Overige zaken

Aantal vergaderingen

De Raad van Commissarissen kwam in het afgelopen jaar acht keer bijeen in een regulier geplande vergadering met de Raad van Bestuur. Naast de reguliere vergaderingen waren er 3 extra (telefonische) vergaderingen met de Raad van Bestuur over de overname van Zeeuwse Netwerkhouding. Voorafgaand aan elke reguliere vergadering alsmede enkele malen tussentijds in verband met de samenstelling van de Raad van Bestuur hield de Raad van Commissarissen een besloten overleg ('RvC-only'). De uitkomsten van de RvC-only's worden over het algemeen in de reguliere vergaderingen gedeeld. De respectievelijke commissies van de Raad van Commissarissen hebben in 2017 in totaal tien keer vergaderd.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van de Raad van Bestuur onderhielden gedurende het jaar veelvuldig contact met elkaar, de voorzitter van de Auditcommissie onderhield regelmatig contact met de CFO, en de voorzitter van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie met de CEO.

Aanwezigheid commissarissen

De aanwezigheidspercentages van de afzonderlijke commissarissen bij de vergaderingen zien er als volgt uit:

Leden van de Raad van Commissarissen	Annemarie Jorritsma	Govert Hamers	Coby van der Linde	Bert Roetert	Ada van der Veer
Vergaderingen Raad van Commissarissen (11)	100%	64%	100%	91%	100%
Vergaderingen Auditcommissie (7)	n.v.t.	71%	100%	n.v.t.	100%
Vergaderingen Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie (3)	100%	n.v.t.	n.v.t.	100%	n.v.t.

Contacten met de Ondernemingsraad

De Raad van Commissarissen hecht veel waarde aan een goede relatie met de Ondernemingsraad om voeling te houden met wat er leeft onder de medewerkers. In wisselende samenstelling namen leden van de Raad van Commissarissen deel aan Overlegvergaderingen tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad. Buiten de overlegvergaderingen ontmoet de voltallige Raad van Commissarissen de ondernemingsraad eenmaal per jaar tijdens een gezamenlijke bijeenkomst. Hier is gesproken over de rol van de netbeheerder en het netwerkbedrijf en over leiderschap en cultuur. De Raad beschouwt het overleg met de Ondernemingsraad als constructief en waardevol.

Jaarrekening

Zoals de statuten voorschrijven, legt de Raad van Commissarissen de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deloitte Accountants B.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen in dit jaarverslag onder de Overige gegevens als onderdeel van de jaarrekening. De commissarissen hebben de jaarrekening conform de in artikel 2:101 lid 2 Burgerlijk Wetboek opgenomen verplichting ondertekend.

Op 4 april 2018 zal de jaarrekening 2017, met daarin opgenomen het voorstel tot winstbestemming en het dividendvoorstel over 2017, tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders worden voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan de Raad van Bestuur kwijting (decharge) wordt verleend voor het gevoerde bestuur, dat aan de Raad van Commissarissen kwijting (decharge) wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

Woord van waardering

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de behaalde resultaten, en dankt de Raad van Bestuur, het management en de medewerkers voor hun inzet en betrokkenheid in 2017.

Arnhem, 16 februari 2018

Raad van Commissarissen

Annemarie Jorritsma (voorzitter)

Govert Hamers

Coby van der Linde

Bert Roetert

Ada van der Veer

Remuneratierapport

In dit Remuneratierapport legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid in 2017 voor de Raad van Bestuur van Alliander. Het rapport is voorbereid door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Het bevat tevens het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Commissarissen. Voor een overzicht van de aan de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen toegekende beloning over 2017 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

Algemeen

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

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

Concreet betekent dit voor de leden van de Raad van Bestuur het volgende. De heren P.C. Molengraaf (in functie tot 1 september 2017) en M.R. van Lieshout, beiden leden van de Raad van Bestuur van Alliander, hebben zich vrijwillig gecommitteerd aan de afbouw van hun eerder overeengekomen bezoldigingen naar de voor Alliander ingevoerde bezoldigingsgrens. Daarbij worden bestaande afspraken zoveel als mogelijk gerespecteerd. Dit betekent dat de bezoldiging van de heer Van Lieshout in 2020 naar een niveau van 130% van de bezoldiging van een minister zal zijn teruggebracht. Mevrouw I.D. Thijssen is tevens lid van de Raad van Bestuur van Alliander. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Op grond van dat laatste kwalificeert mevrouw Thijssen voor werkzaamheden die zij voor Liander verricht als topfunctionaris bedoeld in de WNT. Haar bezoldigingspakket voor die werkzaamheden is conform de WNT. De totale bezoldiging van mevrouw Thijssen komt niet uit boven de voor Alliander ingevoerde bezoldigingsgrens.

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

Procedure

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

Variabele beloning

Per 1 januari 2017 heeft gedeeltelijke inbouw van de korte termijn variabele beloning in het salaris⁵ plaatsgevonden. Daarmee is er geen sprake meer van enige vorm van variabele beloning.

De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele beloningen die vanaf 1 januari 2014 zijn toegekend op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de variabele beloning ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de variabele beloning afhankelijk was gesteld geheel of gedeeltelijk terug te vorderen van de bestuurder ('claw back').

Beloningscomponenten

Het totale beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat voor 2017 uit de volgende componenten:

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

Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

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

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 2017 is dat € 103.317). Dat houdt in dat er geen pensioen meer wordt opgebouwd voor het deel van het salaris dat hoger is dan € 103.317.

Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Naast de normaal voor de vennootschap geldende sociale lasten en premies hebben de leden van de Raad van Bestuur aanspraak op een werkgeversbijdrage in de premie van de collectieve zorgverzekering, premies in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden, een representatievergoeding⁶, evenals het gebruik van een dienstauto. Tevens heeft de onderneming ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur een ongevallenverzekering en een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. De onderneming verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan de leden van de Raad van Bestuur.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid: aanvaarding van 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. 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.

⁵ De variabele beloningssystematiek was niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.

⁶ Een representatievergoeding is niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.

Overige voorwaarden

Benoemingsduur

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

Opzeggings- en afvloeiingsbeleid

Met de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn overeengekomen van drie maanden voor de bestuurders en van zes maanden voor de vennootschap. In geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst van de leden van de Raad van Bestuur door de vennootschap is het beleid dat een lid van de Raad van Bestuur recht heeft op een jaarsalaris, gebaseerd op de afvloeiingsregeling zoals opgenomen in de arbeidsovereenkomst⁷. Onder bepaalde omstandigheden wordt deze eenmalige uitkering ook uitgekeerd indien een lid van de Raad van Bestuur opzegt en van hem in redelijkheid niet geveerd kan worden de overeenkomst voort te zetten, zoals in geval van een zeggenschapswijziging of een onoverkomelijk verschil van inzicht ten aanzien van het beleid.

Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur 2017

Algemeen

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

Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

Het vaste salaris van de heer Molengraaf in 2017 tot 1 september 2017 bedroeg € 171.587, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Van Lieshout bedroeg in het kalenderjaar 2017 € 290.158, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van mevrouw Thijssen bedroeg in het kalenderjaar 2017 € 209.771, 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 € 103.317. In het verslagjaar werd voor de heren Molengraaf (tot 1 september 2017) en Van Lieshout totaal respectievelijk € 12.449 en € 21.875 en voor mevrouw Thijssen € 19.449 aan pensioenpremies afgedragen.

Ad 3. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2017 bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en premies, de werkgeversbijdrage in de premie van de zorgverzekering, tegemoetkomingen in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden en de representatievergoeding⁸ voor de heer Molengraaf (tot 1 september 2017) € 17.562, voor de heer Van Lieshout € 26.469 en voor mevrouw Thijssen € 11.806.

Uitvoering opzeggings- en afvloeiingsbeleid

Bij het vertrek van de heer Molengraaf per 1 september 2017 heeft de Raad van Commissarissen gehandeld in overeenstemming met hetgeen contractueel met de heer Molengraaf was afgesproken. Het initiatief voor zijn vertrek lag bij de Raad van Commissarissen en de afhandeling heeft dienovereenkomstig plaatsgevonden.

Claw back

In 2017 hebben er door de Raad van Commissarissen met betrekking tot de leden van de Raad van Bestuur geen terugvorderingen ten aanzien van variabele beloningen uit eerdere jaren plaatsgevonden.

Beloningverhoudingen

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

RvB-leden	I.D. Thijssen		M.R. van Lieshout		P.M. Molengraaf (tot 1 september 2017)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Verhouding	3,6	3,7	5	4,8	3	5,1

⁷ De vergoeding bij beëindiging van het dienstverband door de vennootschap voor mevrouw Thijssen bedraagt maximaal € 75.000.
⁸ Een representatievergoeding is niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.

Uitgangspunten:

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

Beloningsbeleid Raad van Commissarissen

De beloning van de leden van de Raad van Commissarissen is vast en onafhankelijk van de resultaten van de onderneming. De beloning is in 2011 vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De beloning bestaat uit een vaste jaarlijkse bruto-vergoeding voor de voorzitter en een vaste jaarlijkse bruto-vergoeding voor de overige leden. Voorts gelden aanvullende vaste jaarlijkse bruto-vergoedingen voor het lidmaatschap van de verschillende commissies binnen de Raad van Commissarissen. De vergoedingen worden jaarlijks aangepast aan de loonontwikkelingen op grond van de cao Netwerkbedrijven. De leden van de Raad van Commissarissen hebben tevens recht op een vergoeding voor reis- en verblijfkosten. Alliander verstrekt aan zijn commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke. Voor de leden van de Raad van Commissarissen is een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Het beloningsbeleid ten aanzien van de Raad van Commissarissen wordt vanwege het toezicht op netbeheerder Liander ingeperkt door de WNT. Per 1 januari 2015 bedraagt de maximale beloning volgens de WNT van de voorzitter van de Raad van Commissarissen 15% van de voor Liander geldende WNT maximumnorm en van een lid van de Raad van Commissarissen 10% van de voor Liander geldende WNT maximumnorm.

Voor een overzicht van de totale vergoedingen van de Raad van Commissarissen over 2017 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

WNT

De WNT is van toepassing op de netbeheerder Liander N.V. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van (gewezen) topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over de bezoldiging van reguliere functionarissen die in het verslagjaar boven de gestelde norm uitkomen. In het separate jaarbericht van de netbeheerder, dat in het tweede kwartaal van 2018 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten.

Jaarrekening



Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	122
Geconsolideerde balans	122
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	123
Overzicht totaalresultaat	123
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	124
Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen	125
 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	 126
Waarderingsgrondslagen	126
IFRS	126
Grondslagen voor de consolidatie	129
Noot 1 Bedrijfscombinaties	140
Noot 2 Gesegmenteerde informatie	141
Noot 3 Materiële vaste activa	144
Noot 4 Immateriële vaste activa	146
Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures	147
Noot 6 Voor verkoop beschikbare financiële activa	148
Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)	149
Noot 8 Derivaten	149
Noot 9 Voorraden	149
Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen	150
Noot 11 Liquide middelen	150
Noot 12 Eigen vermogen	151
Noot 13 Rentedragende verplichtingen	152
Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten	153
Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen	153
Noot 16 Overige voorzieningen	156
Noot 17 Latente belastingen	156
Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten	157
Noot 19 Leases	157
Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	159
Noot 21 Netto-omzet	160
Noot 22 Overige baten	160
Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk	161
Noot 24 Personeelskosten	161
Noot 25 Overige bedrijfskosten	164
Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	165
Noot 27 Financiële baten	165
Noot 28 Financiële lasten	165
Noot 29 Belastingen	166
Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	166
Noot 31 Vergunningen	167
Noot 32 Verbonden partijen	167
Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	168
Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten	168
Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)	175
Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum	178

Enkelvoudige jaarrekening 179

Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)	179
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	180
Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat	180

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 181

Grondslagen voor de financiële verslaggeving	181
Noot 37 Materiële vaste activa	182
Noot 38 Immateriële vaste activa	183
Noot 39 Investerings in deelnemingen	183
Noot 40 Overige financiële activa	184
Noot 41 Vorderingen op groepsmaatschappijen	184
Noot 42 Liquide middelen	185
Noot 43 Eigen vermogen	185
Noot 44 Langlopende verplichtingen	185
Noot 45 Voorzieningen	186
Noot 46 Kortlopende verplichtingen	186
Noot 47 Derivaten	186
Noot 48 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	187
Noot 49 Bedrijfsopbrengsten	187
Noot 50 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	188
Noot 51 Personeelskosten	188
Noot 52 Afschrijvingen	188
Noot 53 Overige bedrijfskosten	189
Noot 54 Financiële baten	189
Noot 55 Financiële lasten	189
Noot 56 Belastingen	189
Noot 57 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	190

Voorstel dividend 2017 191

Gebeurtenissen na balansdatum 192

Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen 193

Bestuurdersbeloningen 194

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2017	2016
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	3	6.793	6.529
Immateriële vaste activa	4	317	319
Investerings in deelnemingen en joint ventures	5	3	9
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	193	224
Overige financiële activa	7	41	38
Latente belastingvorderingen	17	205	216
		7.552	7.335
Vlottende activa			
Vorraden	9	74	64
Handels- en overige vorderingen	10	342	273
Overige financiële activa	6, 7	-	15
Liquide middelen	11	101	48
		517	400
Totaal activa		8.069	7.735
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen	12		
Aandelenkapitaal		684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		496	496
Herwaarderingsreserve		38	46
Overige reserves		1.850	1.685
Resultaat boekjaar		203	282
Totaal eigen vermogen		3.942	3.864
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	13	1.553	1.483
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	19	150	168
Vooruitontvangen opbrengsten	14	1.629	1.597
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	49	50
Latente belastingverplichtingen	17	5	5
Overige voorzieningen	16	7	5
		3.393	3.308
Kortlopende verplichtingen			
Handelsschulden en overige te betalen posten	18	133	122
Belastingverplichtingen		80	63
Rentedragende verplichtingen	13	231	81
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	33	46
Overlopende passiva	8, 18	257	251
		734	563
Totaal verplichtingen		4.127	3.871
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		8.069	7.735

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2017	2016
Netto-omzet	21	1.697	1.584
Overige baten	22	143	139
Totaal bedrijfsopbrengsten		1.840	1.723
Bedrijfskosten			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	23	-402	-402
Personeelskosten	24	-485	-462
Externe personeelskosten	24	-151	-123
Overige bedrijfskosten	25	-329	-333
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten		-1.367	-1.320
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	26	-396	-395
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		228	199
Totaal bedrijfskosten		-1.535	-1.516
Bedrijfsresultaat		305	207
Financiële baten	27	67	18
Financiële lasten	28	-110	-72
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	9	-5
Resultaat voor belastingen		271	148
Belastingen	29	-68	-42
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		203	106
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	33	-	176
Resultaat na belastingen		203	282

Het resultaat na belastingen 2017 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen		2017	2016
Resultaat na belastingen		203	282
Overige elementen totaalresultaat			
Elementen die via het resultaat afgewikkeld worden			
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	12	-10	-9
Belasting		2	2
Totaalresultaat na belastingen		195	275

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	30		
Resultaat na belastingen		203	282
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	27, 28	43	54
- belastingen	29	68	42
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	-9	5
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	22, 26	327	329
Boekresultaat verkoop Endinet	33	-	-176
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden		-10	-7
- handels- en overige vorderingen		-61	10
- handelsschulden en overlopende passiva		29	20
Totaal veranderingen in werkkapitaal		-42	23
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		-35	-32
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		555	527
Betaalde rente		-47	-65
Ontvangen rente		2	2
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-56	-88
Totaal		-101	-151
Kasstroom uit operationele activiteiten		454	376
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	30		
Investerings in materiële vaste activa	3	-666	-680
Bijdrage investeringen van derden	14	96	99
(Des-)investerings in financiële activa (deelnemingen en joint ventures)		14	-5
Verkoop HS net		7	-
Kasstroom uit ruilverkaveling		-	359
Kasstroom uit aankoop 450connect GmbH		-	-5
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-549	-232
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	30		
Afgeleste EMTN		-	-100
Aangetrokken (afgeleste) ECP-financiering	13	183	29
Aangetrokken (afgeleste) langlopende leningen	13	81	-27
(Aflossing op) verstrekte langlopende leningen	13	-11	4
Ontvangen (uitgezette) kortlopende deposito's	11	15	10
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-16	-16
Betaald dividend		-104	-85
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		148	-185
Nettokasstroom		53	-41
Liquide middelen per 1 januari		48	89
Nettokasstroom		53	-41
Liquide middelen per 31 december		101	48

Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen								
€ miljoen	Noot	Aandelen- kapitaal	Agioreserve	Achtergestelde eeuwig- durende obligatielening	Herwaar- derings- reserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Per 1 januari 2016		684	671	496	53	1.548	235	3.687
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa		-	-	-	-7	-	-	-7
Nettoresultaat 2016		-	-	-	-	-	282	282
Totaalresultaat 2016		-	-	-	-7	-	282	275
Overig ¹		-	-	-	-	-1	-	-1
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen		-	-	-	-	-12	-	-12
Dividend 2015		-	-	-	-	-	-85	-85
Bestemming resultaat 2015		-	-	-	-	150	-150	-
Per 31 december 2016		684	671	496	46	1.685	282	3.864
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	12	-	-	-	-8	-	-	-8
Nettoresultaat 2017		-	-	-	-	-	203	203
Totaalresultaat 2017		-	-	-	-8	-	203	195
Overig ¹		-	-	-	-	-1	-	-1
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	12	-	-	-	-	-12	-	-12
Dividend 2016		-	-	-	-	-	-104	-104
Bestemming resultaat 2016		-	-	-	-	178	-178	-
Per 31 december 2017		684	671	496	38	1.850	203	3.942

¹ Overig bestaat uit herwaarderingen pensioenen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Waarderingsgrondslagen

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

Deze jaarrekening 2017 is op 16 februari 2018 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 4 april 2018.

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

Samenstelling groep

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

De dochteronderneming Liander is eigenaar van, en voert het beheer over de regionale gas- en elektriciteitsnetwerken in Gelderland, Friesland, Noord-Holland en delen van Zuid-Holland, Flevoland en Noordoostpolder. Overeenkomstig de Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en Gaswet (G-wet) zijn het beheer van de netten en de regionale distributie van energie een exclusieve verantwoordelijkheid van de netbeheerder. Liander levert diensten op het gebied van aanleg en onderhoud van complexe energie-infrastructuren. Alliander AG verricht activiteiten op het gebied van netbeheer en openbare (stads)verlichting in Duitsland. Dochteronderneming Stam is een middelgroot aannemingsbedrijf in Noord-Holland en voert werkzaamheden uit op het gebied van netaanleg en -onderhoud. Alliander Telecom N.V. en de joint operation CDMA Utilities B.V. zijn actief op het vlak van data-communicatie voor de groep. Met de in de afgelopen jaren opgerichte dochterondernemingen, waaronder Allego, Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling en BackHoom, Smart Society Services en Energy Exchange Enablers, initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het vlak van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening. Een overzicht over 2017 is terug te vinden op onze jaarverslag-website. De toename van duurzame, meer decentrale energieopwekking stelt eisen aan de energie-infrastructuur en betekent een uitdaging voor netwerkbedrijven. Alliander ziet het als zijn taak, samen met andere partijen, die verduurzaming te faciliteren tegen acceptabele maatschappelijke kosten.

Minderheidsbelangen van derden

Alliander kent een minderheidsbelang van derden in de activiteiten van de groep. Dit betreft een belang van 5% van de Gemeente Nijmegen in Indigo B.V., een belang van 5% van de Gemeente Hengelo in Warmtenetwerk Hengelo B.V., en een belang van 25% in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V. Alle dochterondernemingen van Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling Zie Noot [12].

IFRS

De jaarrekening van Alliander is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) per 31 december 2017, die door de Europese Unie (EU) zijn goedgekeurd en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards, die door de International Accounting Standards Board (IASB) zijn uitgebracht, en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden, uitgebracht door het IFRS Interpretations Committee (IFRIC) respectievelijk het Standing Interpretations Committee (SIC).

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

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

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

Nieuwe en/of gewijzigde IFRS-standaarden die van toepassing zijn in 2017

De IASB en het IFRIC hebben nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van boekjaar 2017 van toepassing zijn voor Alliander. Onderstaande standaarden en interpretaties zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

IAS 12 'Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen' verduidelijkt een aantal specifieke situaties bij het bepalen en al dan niet opnemen van uitgestelde belastingvorderingen.

IAS 7 'Initiatief op het gebied van de informatieverstopping - Wijzigingen in IAS 7 Het kasstroomoverzicht 'Wijzigingen uit financieringsactiviteiten voortvloeiende verplichtingen' ziet toe op nadere toelichting op mutaties in financiële verplichtingen, zodanig dat daarbij inzicht wordt gegeven in feitelijke kasstromen en in andere mutaties.

Om dat te bereiken moeten de volgende mutaties, indien van toepassing worden toegelicht:

1. Mutaties van financieringskasstromen;
2. Mutaties als gevolg van verkrijgen of verliezen van control over dochterondernemingen of andere bedrijfsactiviteiten;
3. Het effect van koersveranderingen van balansposten in vreemde valuta;
4. Reële waarde-mutaties; en
5. Overige mutaties

De wijziging in IAS 12 heeft geen impact op de jaarrekening 2017; de wijziging in IAS 7.44A is verwerkt in de toelichting in op de jaarrekening onder noot 13.

Verwachte wijzigingen in waarderingsgrondslagen

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

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' vervangt per 1 januari 2018 de bestaande standaarden IAS 11 'Construction Contracts' en IAS 18 'Revenue Recognition'. In essentie komt IFRS 15 er op neer dat de contracten met klanten worden ontleed naar de te leveren prestaties. De opname van daaraan verbonden rechten en verplichtingen en de opbrengstverantwoording worden daarbij afgeleid van de te bepalen transactiepreizen van die prestaties. De toelichtingsvereisten onder IFRS 15 zijn omvangrijk.

IFRS 15 biedt een keuze in de wijze van overgang naar deze nieuwe standaard, te weten 'Full-retrospective en Prospective'. Bij de 'Full-retrospective Transition' wordt het cumulatieve effect van de overgang naar de nieuwe standaard verantwoord op 1 januari 2017 en worden de vergelijkende cijfers over 2017 geheel conform IFRS 15 weergegeven. Bij 'Prospective Transition' worden de cumulatieve effecten van de overgang genomen op 1 januari 2018 met daarnaast de vergelijkende cijfers op basis van de oude standaard. Alliander heeft gekozen voor de 'full-retrospective' methode.

In 2015 is voor alle Alliander bedrijfsonderdelen het implementatieprogramma gestart, waarbij contracten, diensten en leveringen worden beoordeeld conform de nieuwe standaard, eventuele wijzigingen in waardering en opname en toelichtingsvereisten worden vastgesteld en de impact die dat heeft voor administratie en systemen. In 2017 is dit implementatieprogramma afgerond. De impact voor de gereguleerde activiteiten en vrij domein activiteiten zijn niet materieel voor wat betreft de waardering en opname van de opbrengsten. In het kader van de implementatie is een aantal aanpassingen in de financiële systemen doorgevoerd, zodat vanaf 1 januari 2018 aan de vereisten zal kunnen worden voldaan.

De belangrijkste bevindingen uit het implementatietraject zijn dat vanaf 1 januari 2018 uitgebreidere toelichtingsvereisten rondom met name onderhandenwerk posities voor derden, niet gerealiseerde prestaties, segmentatie van de omzet dienen te worden verantwoord. Daarnaast zal vanaf 2018 een verschuiving plaatsvinden in de winst-en-verliesrekening tussen overige opbrengsten en omzet. Onder omzet zullen de opbrengsten uit hoofde van contracten met klanten (IFRS 15) worden verantwoord en andere opbrengsten, zoals verhuuropbrengsten, zullen onder overige opbrengsten worden verantwoord. Voor 2017 betekent dit dat per saldo ca. € 100 miljoen verschuift van overige opbrengsten naar omzet.

IFRS 9 'Financial Instruments'. In juli 2014 heeft de IASB de complete versie van IFRS 9 'Financial Instruments' gepubliceerd. In deze finale versie zijn de verschillende onderdelen van het IASB project ter vervanging van IAS 39 samengebracht. Dit omvat de opname en de waardering, de impairment en de eventuele hedge accounting van financiële instrumenten. Hiermee wordt een belangrijk deel van de richtlijnen van IAS 39 vervangen. IFRS 9 is van toepassing vanaf 1 januari 2018.

IFRS 9 kent aangepaste richtlijnen voor de opname en waardering van financiële activa. De classificatie van de financiële activa wordt gerelateerd aan het business model dat van toepassing is op de activa en daarbij is een nieuwe categorie geïntroduceerd voor bepaalde instrumenten, te weten Fair Value through Other Comprehensive Income (FVOCI). IFRS 9 kent een nieuw impairmentmodel voor alle financiële activa. Daarbij wordt uitgegaan van de verwachte verliezen in plaats van de opgetreden verliezen onder IAS 39. In de opname en waardering van financiële verplichtingen is enkel een wijziging aan de orde voor de verwerking van veranderingen in het eigen kredietrisico voor verplichtingen die tegen reële waarde worden opgenomen. Het effect als gevolg van wijzigingen in het eigen kredietrisico wordt verwerkt in het totaalresultaat (OCI). Verder kent IFRS 9 nieuwe voorwaarden voor hedge accounting waardoor een betere weergave van het risico management in de verslaggeving mogelijk wordt. IFRS 9 is van toepassing vanaf 1 januari 2018.

In 2017 is bij Alliander een implementatieprogramma gestart. De financiële activa zijn beoordeeld conform de nieuwe standaard IFRS 9. Eventuele wijzigingen in de opname, de waardering en toelichtingsvereisten, zijn vastgesteld alsmede de impact op administratie en systemen. Alliander kent een bescheiden portefeuille van financiële instrumenten die voor de categorie "voor verkoop beschikbare financiële activa" bestaat uit een belegging in schuldpapier van een grote internationale onderneming. Deze zal door de toepassing van IFRS 9 in 2018 een wijziging ondergaan in opname en waardering. Deze activa dienen ter dekking van verplichtingen uit hoofde van twee cross border leasecontracten. Gegeven het businessmodel, te weten 'aanhouden tot einde looptijd', zal dit schuldpapier onder IFRS 9 gewaardeerd worden tegen geamortiseerde kostprijs. Deze wijziging heeft tot gevolg dat de waardering van het schuldpapier voor € 43 miljoen, wordt verlaagd ten laste van de overige reserves in het eigen vermogen. De oorspronkelijke opname in het eigen vermogen van de posten herwaarderingsreserve van € 38 miljoen en de bijbehorende belastinglatentie van € 13 miljoen vervallen; dit wordt eveneens via de overige reserves verwerkt. Per saldo resulteert dit in een positieve mutatie van € 8 miljoen in de overige reserves van het eigen vermogen; dit wordt verwerkt per 1 januari 2018. De impact voor het nieuwe impairment model is geïnventariseerd en heeft niet geleid tot materiële wijzigingen. De te verwachten kredietverliezen worden met name op collectieve basis opgenomen. Alliander heeft naast de gereguleerde financiële activa een bescheiden positie in overige financiële activa van de vrije domein activiteiten. De impact is met name van procedurele aard en de impact is gering.

Alliander maakt per 31 december 2017 geen gebruik van hedge accounting.

IFRS 16 'Leases'. Op 13 januari 2016 heeft de IASB de nieuwe standaard voor leases gepubliceerd. In 2017 is bij Alliander een implementatieprogramma gestart waarbij de belangrijkste leasecontracten zijn geïnventariseerd. Het implementatietraject is inmiddels zodanig gevorderd dat kan worden nagegaan hoe Alliander dit organisatorisch gaat vormgeven. Alliander zal IFRS 16 per 1 januari 2019 implementeren en zal hierbij de 'modified retrospective approach' hanteren en niet de 'full retrospective approach'. De zogenaamde 'full retrospective approach' is te omvangrijk gezien het belang van het onderwerp voor Alliander. Alliander overweegt binnen de 'modified retrospective approach' de praktische benadering toe te passen om voor de lopende contracten per 1 januari 2019 de bestaande leaseclassificatie van de huurcontracten toe te passen; dit betekent dat voor de bestaande leasecontracten waarbij Alliander huurder is per 1 januari 2019 het verschil in de financiële vastlegging tussen financial lease en operational lease vervalt. Nieuwe leasecontracten worden vanaf 1 januari 2019 behandeld volgens IFRS 16. Belangrijk gevolg voor Alliander als huurder is met name dat rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases op de balans zullen worden opgenomen. Als gevolg hiervan zal een zekere balansverlenging plaatsvinden. Daarnaast zal een verschuiving optreden van operationele kosten naar afschrijvingen en financiële lasten in de winst-en-verliesrekening. Hoe groot deze balansverlenging en verschuiving zullen zijn is nog niet exact aan te geven. In noot [19] is weergegeven dat de huidige verplichting uit hoofde van operationele leases € 153 miljoen bedraagt per eind 2017. Een belangrijk deel hiervan zal onder de nieuwe standaard als gebruiksrecht en als verplichting op de balans worden opgenomen. Het grootste deel van deze huurverplichtingen betreft panden en leaseauto's.

De nieuwe standaard zal overigens geen effect hebben op de verantwoording van de cross border leases. De overige gepubliceerde toekomstige wijzigingen van standaarden en interpretaties zijn niet relevant voor Alliander en/of hebben geen materiële impact op Alliander en worden om die redenen niet nader toegelicht in deze jaarrekening.

Grondslagen voor de consolidatie

Dochterondernemingen

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

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

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

Intercompany-transacties, balansposten en ongerealiseerde winsten op transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de transactie aanleiding geeft tot het 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 het jaarverslag is in het hoofdstuk 'Overige informatie' een overzicht opgenomen van de deelnemingen en joint arrangements.

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

2017

In 2017 hebben er geen nieuwe consolidaties plaatsgevonden en zijn geen consolidaties vervallen.

2016

Per 1 januari 2016 is Endinet verkocht aan Enexis en heeft Alliander de volledige zeggenschap over AEF B.V. verkregen als uitvloeisel van de overeenkomst tussen Alliander en Enexis over de ruil van regionale energienetwerken.

Op 31 mei 2016 heeft Alliander AG alle aandelen van Inquam Duitsland GmbH (naam gewijzigd in 450connect GmbH) gekocht. De activiteiten van 450connect hebben betrekking op het verhuren van de frequentiegebruik aan andere partijen, inclusief dienstverleningen op het gebied van deze communicatienetten

Segmentrapportage

Segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de wijze waarop intern gerapporteerd wordt aan de 'Chief Operating Decision-Maker' (CODM). De Raad van Bestuur is geïdentificeerd als de hoogstgeplaatste functionaris (CODM), die verantwoordelijk is voor de toewijzing van middelen en voor de beoordeling van prestaties van de segmenten. De interne rapportages zijn gebaseerd op de grondslagen die voor de geconsolideerde jaarrekening worden toegepast. De intern gerapporteerde resultaten zijn op vergelijkbare basis, dat wil zeggen exclusief bijzondere posten en fair value-mutaties. In noot [2] is de aansluiting naar de gerapporteerde cijfers opgenomen.

In verband met de verkoop van Endinet per 1 januari 2016 is de segmentindeling gewijzigd. Met ingang van het boekjaar 2016 onderscheidt Alliander 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 geadministreerd 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 voor verkoop beschikbare financiële activa worden in het resultaat verantwoord, indien zij betrekking hebben op de omrekening van de geamortiseerde kostprijs in vreemde valuta. Alle overige omrekeningsverschillen worden in het eigen vermogen verantwoord.

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

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

In 2017 heeft geen wijziging plaatsgevonden in de samenstellingen van de kasstroom-genererende eenheden.

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

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

Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa aangehouden voor de verkoop

Vaste activa en activa die behoren tot de belangrijke activiteiten die worden aangehouden voor de verkoop, alsmede de verplichtingen die daaraan zijn toe te wijzen, worden separaat getoond op de balans. Activa worden als zodanig aangemerkt indien Alliander zich heeft 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/vooruitbetaalde activa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Schattingwijziging afschrijvingsduur 2017

In 2017 hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

2016

Het huidige traditionele kleinverbruik meterpark wordt de komende jaren versneld vervangen in de grootschalige aanbidding van de slimme meter. Vanaf 2016 worden de te vervangen meters tot en met 2020 versneld afgeschreven, hetgeen jaarlijks ten opzichte van 2015 een hogere afschrijvingslast van € 2,7 miljoen tot gevolg heeft.

Immateriële vaste activa

Goodwill

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

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

Overig

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

Financiële activa

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

Leningen en vorderingen

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

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

Voor verkoop beschikbare financiële activa

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

Derivaten en de administratieve verwerking van afdekkingstransacties

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

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

Verwerking van mutaties in de reële waarde van derivaten

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

Commodity-contracten bestemd voor eigen gebruik

Alliander maakt gebruik van energie commodity-contracten voor de fysieke inkoop van elektriciteit en groencertificaten voor de bij het transport van elektriciteit optredende netverliezen. Voor deze contracten 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:

- reële waardeafdekking: dit zijn afdekkingstransacties die dienen ter afdekking van het risico op schommelingen in de reële waarde van activa en/of verplichtingen op de balans, of een deel daarvan, of van vaststaande toezeggingen, of een deel daarvan, die het resultaat kunnen beïnvloeden. Een vaststaande toezegging betreft een bindende overeenkomst tot ruil van een bepaalde hoeveelheid economische middelen tegen een bepaalde prijs op een bepaalde datum, respectievelijk data in de toekomst. Wijzigingen in de reële waarde van derivaten die als reële waardeafdekking worden aangemerkt worden in het resultaat verantwoord, tezamen met de wijzigingen in de reële waarde van de (groep van) activa en verplichtingen die zijn toe te wijzen aan het afgedekte risico;
- kasstroomafdekking: dit zijn afdekkingstransacties die het risico op schommelingen in (toekomstige) kasstromen die het resultaat kunnen beïnvloeden, afdekken. De afdekkingen zijn toewijsbaar aan een specifiek risico dat is gerelateerd aan een balanspost of een toekomstige transactie die hoogst waarschijnlijk is. Het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van de 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.

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.

Financiële leases

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

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

Voorraden

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

Handels- en overige vorderingen

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

Liquide middelen

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

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

Rentedragende verplichtingen

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

Leases waarbij Alliander optreedt als lessee

Financiële leases

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

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

Operationele leases

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

Bijdragen in aanleg, overheidssubsidies en investeringspremies

Bijdragen in aanleg

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

Overheidssubsidies en investeringspremies

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

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

Belastingen

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

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

Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Collectieve regelingen waarbij meerdere werkgevers zijn aangesloten

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

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

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

Pensioenen en overige personeelsbeloningen na uitdiensttreding

De post pensioenen en overige personeelsbeloningen omvat onder andere de regeling inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers. Deze regeling is niet ondergebracht bij een externe verzekeraar of pensioenfonds. Het bedrag dat als verplichting op de balans staat voor de bijdrage in de ziektekosten en overige regelingen na uitdiensttreding bestaat uit de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegde ziektekostenbijdragen, vermeerderd of verminderd met actuariële winsten of verliezen en verminderd met kosten van verstreken diensttijd die op balansdatum niet zijn verwerkt. Deze componenten worden 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;
- het aannemelijk is dat er een uitstroom van middelen zal plaatsvinden om de verplichting af te wikkelen en een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de verplichting.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zijn, tenzij het effect van de 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

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

Netto-omzet

De netto omzet bestaat uit:

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

Overige baten

De overige baten bestaan onder meer uit de volgende posten:

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

Kosten van inkoop en uitbesteed werk

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

Geactiveerde productie voor eigen gebruik

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

Financiële baten

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

Financiële lasten

De financiële lasten bestaan uit de volgende posten:

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

Grondslagen voor het geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

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

Noot 1 Bedrijfscombinaties

Algemeen

2017

In 2017 hebben geen overnames plaatsgevonden.

2016

Verkoop Endinet en aankoop netten Friesland en de Noordoostpolder (AEF B.V.)

Op 27 juli 2015 werd de overeenkomst (SPA) ondertekend om per 1 januari 2016 netwerken van Enexis in Friesland en de Noordoostpolder (Aktivabedrijf Enexis Friesland B.V., hierna AEF B.V.) te kopen en op hetzelfde moment de netwerken in de regio Eindhoven en Zuidoost- Brabant (Endinet Groep B.V.) te verkopen. Alliander verkocht de aandelen van Endinet Groep B.V. aan Enexis en kocht de aandelen van AEF B.V. van Enexis, onder bijbetaling door Enexis van € 365 miljoen. De netten van AEF B.V. liggen midden in het Liander verzorgingsgebied, waardoor een efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk is. Deze aankoop was daarnaast volledig in lijn met het strategisch kader per gebied of regio één en dezelfde netbeheerder voor elektriciteit en gas te hebben.

Per 1 januari 2016 heeft Alliander de volledige zeggenschap over AEF B.V. verkregen waarna AEF B.V. vanaf deze datum in de groepscijfers van Alliander geconsolideerd wordt.

De definitieve overnameprijs van AEF was op basis van de cijfers 2015 van AEF B.V. en inclusief verrekeningen vastgesteld op een reële waarde van € 335 miljoen.

Aankoop 450connect GmbH

Op 31 mei 2016 heeft Alliander AG alle aandelen van Inquam Duitsland GmbH (naam gewijzigd in 450connect GmbH) gekocht. De activiteiten van 450connect hebben betrekking op het verhuren van het frequentiegebruik aan derde partijen, inclusief dienstverleningen op het gebied van deze communicatienetten. Met de aankoop van 450connect zal Alliander AG een eigen mobiel communicatienetwerk voor kritieke infrastructuur (vooral gericht op netwerkbedrijven) opbouwen ten behoeve van onder andere smart meter en smart grid toepassingen. In Nederland heeft Alliander N.V. vanaf 2014 tezamen met Stedin eenzelfde communicatienetwerk opgebouwd. De eigenaar hiervan is de joint venture Utility Connect.

Per 31 mei 2016 heeft Alliander AG de volledige zeggenschap over 450connect verkregen waarna 450connect vanaf deze datum in de groepscijfers van Alliander AG geconsolideerd wordt.

De totale overnamesom bedroeg op 31 mei 2016 € 18 miljoen bestaande uit eigen beschikbare middelen van € 5 miljoen en daarnaast een voorwaardelijke verplichting, per 31 mei 2016 gewaardeerd op € 13 miljoen. De voorwaardelijke verplichting betreft een afspraak met de voormalige aandeelhouders. De definitieve hoogte van deze voorwaardelijke verplichting hangt af van het toekomstig aantal te verkrijgen aansluitingen en bedraagt maximaal € 30 miljoen. De reële waarde van dit bedrag is onder andere bepaald aan de hand van prognoses omtrent de acquisitie van nieuwe aansluitingen.

Noot 2 Gesegmenteerde informatie

Alliander onderscheidt over 2017 de volgende te rapporteren segmenten:

- Netbeheerder Liander;
- Overig.

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

Netbeheerder Liander vormt het grootste bedrijf binnen de Alliander-groep. Liander zorgt voor de aansluiting en het transport van gas en elektriciteit in Gelderland en in delen van Noord-Holland, Flevoland, Friesland en Zuid-Holland en is met ruim 85% van de omzet het grootste bedrijfsonderdeel van Alliander.

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

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

Rapportage

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

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

Toelichting

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

Primaire segmentatie

€ miljoen	Netbeheerder Lander		Overig		Eliminaties		Totaal		Herrubricering naar gerapporteerd, bijzondere posten en IFRS 5		Gerapporteerd	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Winst-en-verliesrekening												
Bedrijfsopbrengsten												
Externe opbrengsten	1.681	1.582	159	141	-	-	1.840	1.723	-	-	1.840	1.723
Interne opbrengsten	5	3	331	331	-336	-334	-	-	-	-	-	-
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.686	1.585	490	472	-336	-334	1.840	1.723	-	-	1.840	1.723
Bedrijfskosten												
Kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen	444	432	68	67	-110	-97	402	402	-	-	402	402
Operationele kosten	713	682	474	452	-226	-237	961	897	4	21	965	918
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	317	303	79	79	-	-	396	382	-	13	396	395
Geactiveerde productie	-161	-140	-67	-59	-	-	-228	-199	-	-	-228	-199
Totaal bedrijfskosten	1.313	1.277	554	539	-336	-334	1.531	1.482	4	34	1.535	1.516
Bedrijfsresultaat	373	308	-64	-67	-	-	309	241	-4	-34	305	207
Financiële baten	17	11	149	126	-99	-119	67	18	-	-	67	18
Financiële lasten	-104	-126	-105	-65	99	119	-110	-72	-	-	-110	-72
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	1	2	8	-7	-	-	9	-5	-	-	9	-5
Belastingen	-72	-48	3	-2	-	-	-69	-50	1	8	-68	-42
Resultaat na belastingen uit voortgezette activiteiten	215	147	-9	-15	-	-	206	132	-3	-26	203	106
Gesegmenteerde activa en verplichtingen												
Totaal activa	7.140	6.985	3.147	2.386	-2.218	-1.636	8.069	7.735	-	-	8.069	7.735
Niet-geconsolideerde deelnemingen	2	-	1	6	-	-	3	6	-	-	3	6
Niet-geconsolideerde joint ventures	-	3	-	-	-	-	-	3	-	-	-	3
Verplichtingen (lang- en kortlopend)	4.706	5.216	2.088	1.858	-2.668	-3.203	4.126	3.871	-	-	4.127	3.871
Overige gesegmenteerde gegevens												
Investeringen in materiële vaste activa	565	551	101	129	-	-	666	680	-	-	666	680
Aantal eigen medewerkers ultimo boekjaar	3.014	3.024	2.741	2.659	-	-	5.755	5.682	-	-	5.755	5.682

Het resultaat na belastingen in 2017 is evenals het resultaat na belastingen over 2016 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

In 2017 zijn er enkel bijzondere posten opgenomen in de kolom 'herrubricering naar gerapporteerd, bijzondere posten en IFRS 5'. De bijzondere last bij operationele kosten heeft voor € 4 miljoen (2016: € 21 miljoen) te maken met reorganisatiekosten.

De bijzondere last in de afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen is nihil (2016: € 13 miljoen). In 2016 was deze bijzondere last het gevolg van het jaarlijkse proces van triggering event analyses en impairment calculaties en betreft extra afschrijving van transformatoren, een deel van het netwerk in Duitsland, leegstaande panden en een deel van het CDMA netwerk.

Gesegmenteerde activa

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

Geografische segmentatie

€ miljoen	Externe opbrengsten		Materiële vaste activa		Immateriële vaste activa		Niet-geconsolideerde deelnemingen en joint ventures	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nederland	1.796	1.686	6.729	6.473	290	291	3	10
Buitenland	44	37	64	56	27	28	-	-
Totaal	1.840	1.723	6.793	6.529	317	319	3	10

De categorie buitenland heeft volledig betrekking op de activiteiten in Duitsland, Engeland en België.

Noot 3 Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Netwerken	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Stand per 1 januari 2016					
Aanschafwaarde	234	9.201	1.492	180	11.107
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-83	-4.228	-897	-	-5.208
Boekwaarde per 1 januari 2016	151	4.973	595	180	5.899
Mutaties 2016					
Investerings	-	342	173	165	680
Desinvesteringen	-	-14	-15	-3	-32
Afschrijvingen	-9	-238	-109	-1	-357
Bijzondere waardeverminderingen	-	-5	-	-	-5
Nieuwe consolidaties	-	328	14	2	344
Herrubriceringen en overige mutaties	9	64	51	-124	-
Totaal	-	477	114	39	630
Stand per 31 december 2016					
Aanschafwaarde	244	9.886	1.637	219	11.986
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-93	-4.436	-928	-	-5.457
Boekwaarde per 31 december 2016	151	5.450	709	219	6.529
Mutaties 2017					
Investerings	-	372	157	137	666
Desinvesteringen	-	-24	-15	-	-39
Afschrijvingen	-8	-245	-110	-	-363
Herrubriceringen en overige mutaties	29	63	64	-156	-
Totaal	21	166	96	-19	264
Stand per 31 december 2017					
Aanschafwaarde	273	10.242	1.771	200	12.486
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-101	-4.626	-966	-	-5.693
Boekwaarde per 31 december 2017	172	5.616	805	200	6.793

Investerings

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 666 miljoen (2016: € 680 miljoen).

Desinvesteringen

De desinvesteringen in 2017 en 2016 houden verband met buitengebruikstelling van netwerkactiva en overige vaste bedrijfsmiddelen. In 2017 is hierin mede begrepen de verkoop van een hoogspanningsnet in midden Nederland (€ 6 miljoen).

Cross border leasetransacties

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

Gedurende 2017 hebben er geen wijzigingen plaatsgevonden in de bestaande CBL portefeuille. De op dit moment resterende drie transacties hebben betrekking op gasnetwerken in Friesland, Gelderland, Flevoland, Noord-Holland en Utrecht, warmtenetwerken in Almere en Duiven/Westervoort en het elektriciteitsnetwerk in het gebied Randmeren. De in de leases ondergebrachte netwerken zijn voor een langdurige periode verhuurd aan Amerikaanse partijen (headlease), die deze activa vervolgens weer hebben onderverhuurd aan de desbetreffende dochterondernemingen (sublease). Aan het einde van de sublease bestaat de optie de rechten van de Amerikaanse tegenpartij onder de headlease af te kopen en de transactie aldus te beëindigen. De momenten waarop de overeengekomen looptijden van de subleases eindigen, liggen tussen 2022 en 2028. De baten uit de cross border leases zijn verantwoord in het jaar van afsluiten van de desbetreffende transactie. Met betrekking tot de cross border leases bestaan contractuele voorwaardelijke en onvoorwaardelijke rechten en verplichtingen.

De totale netto boekwaarde van de in cross border leases ondergebrachte netwerken bedraagt ultimo 2017 ongeveer € 600 miljoen (ultimo 2016: € 560 miljoen). In verband met de transacties staat in deposito bij meerdere financiële instellingen, dan wel is belegd in waardepapieren, ultimo 2017 een totaalbedrag van \$ 2.781 miljoen (2016: \$ 2.733 miljoen).

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

Ultimo 2017 bedraagt het 'strip risk' (het gedeelte van de 'termination value' – dat wil zeggen de bij een voortijdig einde van de transactie mogelijk aan de Amerikaanse tegenpartij te betalen vergoeding – dat niet uit de hiertoe aangehouden deposito's en beleggingen kan worden voldaan) voor alle transacties tezamen \$ 186 miljoen (2016: \$ 194 miljoen). Het strip risk wordt in hoge mate beïnvloed door de marktontwikkelingen.

In het kader van de uitvoering van de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON) zijn de in een cross border lease ondergebrachte, aan Liander Infra N.V. toebehorende warmtenetwerken, medio 2008 via 'sub-subleases' onderverhuurd aan N.V. Nuon Warmte, onderdeel van N.V. Nuon Energy. De looptijd van deze operationele leases is 12,5 jaar (einde looptijd: 31 december 2020). De totale boekwaarde van de onderverhuurde warmtenetwerken en bijbehorende meters bedraagt ultimo 2017 € 93 miljoen (2016: € 95 miljoen).

Noot 4 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Per 1 januari 2016			
Aanschafwaarde	465	4	469
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-187	-2	-189
Boekwaarde per 1 januari 2016	278	2	280
Mutaties 2016			
Investerings	12	-	12
Nieuwe consolidaties	-	29	29
Afschrijvingen	-	-1	-1
Bijzondere waardeverminderingen	-1	-	-1
Totaal	11	28	39
Stand per 31 december 2016			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-3	-191
Boekwaarde per 31 december 2016	289	30	319
Mutaties 2017			
Afschrijvingen	-	-2	-2
Totaal	-	-2	-2
Stand per 31 december 2017			
Aanschafwaarde	477	33	510
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-188	-5	-193
Boekwaarde per 31 december 2017	289	28	317

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

De investering in 2016 in goodwill heeft betrekking op de acquisities van AEF B.V. (€ 9 miljoen) en 450connect (€ 3 miljoen). Zie voor een nadere toelichting noot [1].

De nieuwe consolidaties in 2016 betreffen de immateriële activa op de overgenomen balans van AEF B.V. (€ 3 miljoen) en 450connect (€ 26 miljoen). De immateriële activa van AEF B.V. bestaan uit contracten inzake de verhuur van installaties. De resterende afschrijvingsduur bedraagt 15 jaar. Bij 450connect betreft dit de verkregen twee licenties inzake de 450 MHz frequentiebanden. Deze licenties worden in 20 jaar afgeschreven. Er is in 2016 voor € 1 miljoen aan afschrijvingen verantwoord op deze balanspost.

De bijzondere waardevermindering in 2016 van € 1 miljoen heeft betrekking op de elektriciteits- en gasnetten in Heinsberg als gevolg van de uitgevoerde impairment test aan het eind van 2016. Zie voor de toelichting op deze test bladzijde 147.

Allocatie van goodwill naar segment

€ miljoen	2017	2016
Liander	286	286
Overig	3	3
Totaal	289	289

De post goodwill op de regel Liander heeft ultimo 2017 voor € 209 miljoen (2016: € 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 (2016: € 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 eerder vermelde aankoop van AEF B.V. in 2016.

De post goodwill op de regel overig heeft betrekking op de investering inzake 450connect.

Aan het eind van 2017 zijn testen op bijzondere waardeverminderingen (impairment testen) uitgevoerd op de waarde van de netwerken van Liander en de Duitse netwerken, inclusief de bijbehorende waarde van de goodwill. Hierbij is de bedrijfswaarde als uitgangspunt genomen. De bedrijfswaarde is bepaald op basis van de meest recente business plannen.

In het boekjaar 2017 hanteerde Liander een disconteringsvoet voor belastingen van 5,1% (2016: 5,6%). Vanaf 2018 zal deze waarde dalen tot 4,5% in 2022.

De belangrijkste uitgangspunten die in deze businessplannen zijn opgenomen betreffen het aantal aansluitingen, de meest recente inschattingen van de tarieven en inschattingen voor operationele en andere kosten. Voor een belangrijk deel zijn deze uitgangspunten gebaseerd op ervaringen uit het verleden alsmede op de meest recente gegevens op het gebied van tariefregulering. De businessplannen beslaan een periode van vijf jaar, en de terminal value wordt bepaald aan de hand van de verwachte kasstromen aan het eind van de businessplanperiode. Hierbij wordt een groeipercentage van nul gehanteerd. De terminal value voor gereguleerde activiteiten is gebaseerd op het behalen van het 'redelijk rendement' dat een netbeheerder mag realiseren op zijn gestandaardiseerde activawaarde. Daarnaast wordt in voorkomende gevallen rekening gehouden met tijdelijke of structurele synergie-effecten of andere afwijkingen versus het redelijk rendement. Tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van de netwerken van Liander bestaat een zodanige marge dat de gevoeligheid voor veranderingen in gehanteerde inschattingen en uitgangspunten beperkt is.

Ten aanzien van de Duitse netwerken is de gehanteerde disconteringsvoet afgeleid van de berekeningswijze van de Duitse toezichthouder, uitkomend op een disconteringsvoet voor belastingen van 5,1% in 2017 (2016: 7,0%). Voor 2018 tot 2022 is deze waarde eveneens 5,1%.

Voor het overige zijn de uitgangspunten hetzelfde als voor Liander. Vanwege én het wegvallen van een tweetal concessies én een wetwijziging ten aanzien van de verkoopwaarde van de netten in 2016, is ultimo 2016 de bedrijfswaarde € 6 miljoen lager uitgekomen dan de boekwaarde. Deze bijzondere waardevermindering is voor € 1 miljoen ten laste van de goodwill en voor € 5 miljoen ten laste van de boekwaarde van de netten in Duitsland verantwoord.

Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	6	8	3	1	9	9
Mutaties						
Investerings	-	5	-	-	-	5
Desinvesterings	-2	-	-	-	-2	-
Aandeel in resultaat	-3	-4	1	2	-2	-2
Bijzondere waardeverminderingen	-	-3	-	-	-	-3
Dividend en overige mutaties	-	-	-2	-	-2	-
Totaal	-5	-2	-1	2	-6	-
Boekwaarde per 31 december	1	6	2	3	3	9

In 2017 heeft Alliander het minderheidsbelang verkocht van Redstack, The New Motion en Ziut. Op de verkoop deze deelnemingen is een boekwinst gerealiseerd van € 11 miljoen.

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

Aandeel in resultaten uit deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaalresultaat	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Aandeel in						
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten	-3	-7	1	2	-2	-5
Winst of verlies uit beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	-
Totaalresultaat	-3	-7	1	2	-2	-5

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2017 van € 37 miljoen (2016: € 39 miljoen). Hiervan is per 31 december 2017 € 22 miljoen opgenomen (2016: € 19 miljoen). In deze overeenkomsten zijn begrepen converteerbare leningen van € 3 miljoen (2016: € 7 miljoen). Daarnaast bestaat per eind 2017 in dit kader een vordering van € 25 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit (2016: verplichting € 9 miljoen). De leningen en nog niet betaalde rente en aflossing van twee deelnemingen zijn boekhoudkundig afgewaardeerd naar nihil. Het pandrecht verkregen op een in 2014 verstrekte lening bedraagt per 31 december 2017 € 2 miljoen (2016: € 2 miljoen).

Noot 6 Voor verkoop beschikbare financiële activa

€ miljoen	
Boekwaarde per 1 januari 2016	229
Mutaties 2016	
Valuta-omrekeningsverschillen	5
Reële waardeveranderingen	-10
Totaal	-5
Boekwaarde per 31 december 2016	224
Mutaties 2017	
Valuta-omrekeningsverschillen	-20
Reële waardeveranderingen	-11
Totaal	-31
Boekwaarde per 31 december 2017	193

De post voor verkoop beschikbare financiële activa ultimo 2017 bestaat uit beleggingen in schuld papier van een grote internationale onderneming die dient ter dekking van verplichtingen uit hoofde van twee cross border leasecontracten (2016: € 224 miljoen). De boekwaarde van de gerelateerde leaseverplichtingen bedraagt € 148 miljoen (2016: € 168 miljoen).

Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)

€ miljoen	Vorderingen, leningen en overig
Boekwaarde per 1 januari 2016	67
Effectief interestpercentage 2016	1%
Mutaties 2016	
Verstrekte leningen	332
Terugbetaalde leningen en interest	-344
Afwaardering lening deelneming	-2
Totaal	-14
Boekwaarde per 31 december 2016	53
Effectief interestpercentage 2017	1%
Mutaties 2017	
Verstrekte leningen	50
Terugbetaalde leningen en interest	-61
Afwaardering lening deelneming	-1
Totaal	-12
Boekwaarde per 31 december 2017	41
Langlopend deel overige financiële activa	39
Kortlopend deel overige financiële activa	2

De boekwaarde van de overige financiële activa bestond aan het eind van 2017, conform voorgaand jaar, uit vorderingen, leningen en geactiveerde kosten gedenomineerd in euro. In 2017 is hierbij tevens inbegrepen een langlopende vordering van € 18 miljoen op de gemeente Amsterdam inzake de locatie Spaklerweg.

De in 2016 en 2017 verstrekte en terugbetaalde leningen bestaan voornamelijk uit kortlopende deposito's.

Noot 8 Derivaten

€ miljoen	Vlottende activa		Vaste activa		Kortlopende verplichtingen		Langlopende verplichtingen	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Vreemde-valutacontracten	-	-	-	-	2	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	-	-	-	-	2	-	-	-

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

In 2017 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in vreemde valuta. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels FX-swaps direct omgezet in euro's. De waarde van dit kortlopende derivaat ultimo 2017 bedraagt € 2,2 miljoen (2016: nihil) en hadden betrekking op een drietal FX-swaps ter afdekking van het valutarisico.

Noot 9 Voorraden

€ miljoen	2017	2016
Grond- en hulpstoffen	36	50
Gereed product	38	14
Boekwaarde per 31 december	74	64

De impairments op voorraden in 2017 zijn € 5 miljoen (2016: nihil). Deze hebben met name betrekking op de slimme meters.

Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

€ miljoen	2017	2016
Debiteuren, reguliere verkopen	82	65
Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren	-10	-12
Handelsvorderingen	72	53
Vennootschapsbelasting	39	31
Overige vorderingen	55	29
Overlopende activa	176	160
Boekwaarde per 31 december	342	273

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren € 10 miljoen (2016: € 12 miljoen). De last in de winst-en-verliesrekening over 2017 inzake waardevermindering van debiteuren bedraagt € 1 miljoen (2016: € 4 miljoen). Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar het onderdeel kredietrisico van noot [34].

In de overige vorderingen is inbegrepen een vordering van € 22 miljoen (2016: € 6 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn.

In november 2010 heeft Alliander een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen. In de laatste 2 maanden van 2013 is deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening afgelost. Onder IFRS wordt dit instrument als eigen vermogen gekwalificeerd. Bij de betaling van de periodieke vergoedingen aan de houders van de in 2010 uitgegeven lening is uitgegaan van aftrekbare rentekosten voor de vennootschapsbelasting.

Met de Belastingdienst is geen overeenstemming bereikt omtrent de fiscale behandeling van deze lening. In de lopende beroepsprocedure heeft de Rechtbank Arnhem met dagtekening 20 december 2016 het beroep van Alliander gegrond verklaard. De Belastingdienst heeft hoger beroep ingesteld bij het Gerechtshof. In 2016 en 2017 zijn aanslagen vennootschapsbelasting over de jaren 2010 tot en met 2013 opgelegd waarbij geen rekening is gehouden met de genoemde aftrekbare rentelast.

In overleg met externe deskundigen heeft het management besloten de betaalde vennootschapsbelasting betrekking hebbende op het hiervoor vermelde geschil als vordering op te nemen. Aanvullend speelt eenzelfde kwestie voor de dividendbelasting. Hiervoor zijn geen (voorlopige) aanslagen betaald. Eveneens in overleg met externe deskundigen heeft het management besloten hiervoor geen voorziening te verantwoorden. De totale maximale exposure voor Alliander bedraagt ultimo 2017 inclusief rente € 37 miljoen.

Noot 11 Liquide middelen

€ miljoen	2017	2016
Banktegoeden	36	11
Kasgeldleningen	65	37
Boekwaarde per 31 december	101	48

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van -0,55% tot -0,43% (2016: -0,62% tot 0,0%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2017 gelden in liquide middelen en depositio's opgenomen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft. Het betreft een geblokkeerde bankrekening van 1 miljoen (2016: nihil)

Noot 12 Eigen vermogen

Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2017 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2016: 136.794.964).

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

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

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve houdt verband met de voor verkoop beschikbare financiële activa. De afname van de herwaarderingsreserve in 2017 van € 8 miljoen wordt veroorzaakt door de waardedaling van de voor verkoop beschikbare financiële activa.

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

Minderheidsbelang derden

Alliander heeft op 10 juli 2012 een 95% belang verworven in Indigo B.V. Deze vennootschap is een samenwerkingsverband tussen Alliander en de gemeente Nijmegen (met een belang van 5%) voor de aanleg van een hoofdtransportleiding vanuit warmteproducent Afvalverwerking Regio Nijmegen (ARN) naar het warmtedistributienet van Nuon Energy. Ultimo het verslagjaar bedraagt het eigen vermogen van Indigo B.V. € 4 miljoen. Conform de consolidatiegrondslagen van Alliander wordt Indigo B.V. volledig meegeconsolideerd met daarnaast een verantwoording van een minderheidsbelang derden in het geconsolideerde eigen vermogen. In 2016 heeft Alliander een 95% belang verworven in Warmtenet Hengelo B.V. In deze vennootschap zal een warmtenet worden gerealiseerd waarvan fase 1 in 2017 in bedrijf is genomen. Het eigen vermogen van deze vennootschap bedraagt ultimo 2017 € -0,2 miljoen. In 2017 heeft Alliander een 75% belang in Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie BV. Gezien de omvang van deze minderheidsbelangen, heeft geen zichtbare verantwoording in de balans ultimo 2017 plaatsgevonden.

Noot 13 Rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	1.564	1.668
Mutaties		
Nieuwe leningen ¹	1.156	843
Aflossingen ¹	-903	-941
Valuta-omrekeningsverschillen	-33	-5
Totaal	220	-104
Boekwaarde per 31 december	1.784	1.564

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

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

Kort- en langlopende rentedragende verplichtingen

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Achtergestelde leningen	8,6%	8,6%	6	5	70	76
Onderhandse en groenleningen	1,3%	1,1%	-	1	87	12
Euro Medium Term Notes	2,6%	2,6%	-	-	1.395	1.394
Euro Commercial Paper	0,7%	0,0%	225	75	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	-	1	1
Boekwaarde per 31 december			231	81	1.553	1.483

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2017 € 231 miljoen (2016: € 81 miljoen), bestaan uit het kortlopende deel van de langlopende schulden en de Euro Commercial Paper.

Ultimo 2017 was voor een boekwaarde van € 1.395 miljoen (nominaal € 1.400 miljoen) onder het EMTN-programma uitgegeven. De onder het EMTN-programma uitgegeven obligaties zijn genoteerd aan de Amsterdamse en de Luxemburgse beurs. Eind 2017 is in het kader van het ECP-programma voor € 225 miljoen aan kortlopende leningen aangetrokken (2016: € 75 miljoen).

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

Achtergestelde leningen

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

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2017	2016
Minder dan 1 jaar	231	81
Tussen 1 en 2 jaar	305	6
Tussen 2 en 3 jaar	8	306
Tussen 3 en 4 jaar	8	7
Tussen 4 en 5 jaar	408	8
Meer dan 5 jaar	824	1.156
Boekwaarde per 31 december	1.784	1.564

Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten

€ miljoen	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	1.597	1.559
Ontvangen	103	99
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-71	-66
Herrubricering	-	5
Boekwaarde per 31 december	1.629	1.597

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

Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Langtermijnpersoneelsbeloningen						
Vergoedingen na uitdiensttreding	-	-	2	2	2	2
Overige langtermijnpersoneelsbeloningen	12	9	40	42	52	51
Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening	5	12	7	6	12	18
Totaal	17	21	49	50	66	71
Korttermijnpersoneelsbeloningen						
Korttermijnpersoneelsbeloningen	16	25	-	-	16	25
Boekwaarde per 31 december	33	46	49	50	82	96

Vergoedingen na uitdiensttreding

Naar aanleiding van de in 2008 opgetreden verslechtering van dekkingsgraad heeft het ABP in 2009 een herstelplan opgesteld. Jaarlijks voert het ABP aan het begin van het jaar een evaluatie uit over de voortgang van het herstel op basis van het de gerealiseerde dekkingsgraad per eind van het voorgaande jaar. De dekkingsgraad per eind 2017 was 101,5%, de pensioenpremie bedroeg in 2017 21,1% van het pensioengevend salaris. Vanaf 1 januari 2018 stijgt de premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen naar 22,9%. De belangrijkste redenen voor de stijging zijn de lage rente en het feit dat we steeds ouder worden.

Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,5%. De in 2018 te betalen pensioenpremies voor de collectieve regelingen bedragen naar verwachting € 73 miljoen (waarvan naar verwachting € 54 miljoen voor rekening van Alliander zal zijn).

Naast de bovenstaande collectieve regelingen voor de pensioenregelingen in Nederland, kent Alliander een tweetal niet-materiële toegezegd-pensioenregelingen bij dochterondernemingen in Duitsland. Deze regelingen worden conform de gewijzigde IAS 19 verwerkt. Dit betekent dat met ingang van 2013 actuariële resultaten en herwaarderings direct worden verwerkt. Als gevolg van de beperkte bedragen is dit niet zichtbaar in de geconsolideerde jaarrekening. De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding bedroeg aan het eind van 2017 € 2 miljoen (2016: € 2 miljoen) en is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers	-	-	2	2	2	2
Actuariële waarde per 31 december	-	-	2	2	2	2

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

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

- jubileumuitkeringen; deze voorziening dekt de jubileumuitkeringen bij het bereiken van het 10-, 20-, 30-, 40- en 50-jarig dienstverband en de uitkering bij beëindigen van het dienstverband wegens pensionering;
- uitkeringen bij langdurig ziekteverlof; deze voorziening dekt de verplichting om gedurende een periode van twee jaar de betrokken medewerker zijn salaris geheel of gedeeltelijk door te betalen;
- uitkering bij invaliditeit; Alliander is eigen risico drager voor de Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). Deze voorziening dekt de verplichting voor medewerkers van Alliander die geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn geworden en
- uitkeringen bij werkloosheid; Alliander is eigen risico drager voor de Werkloosheidswet (WW). Indien een medewerker van Alliander werkloos wordt, dan komt de uitkering ten laste van Alliander voor een periode van 3 maanden tot maximaal 38 maanden, afhankelijk van het arbeidsverleden van de betrokkene.

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Jubileumuitkeringen	3	2	31	30	34	32
Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit	5	5	7	8	12	13
Uitkeringen bij werkloosheid	4	2	2	3	6	5
Overig	-	-	-	1	-	1
Boekwaarde per 31 december	12	9	40	42	52	51

Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening

Onder de voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties worden opgenomen de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen die worden betaald aan medewerkers van wie de arbeidsrelatie is of waarschijnlijk wordt beëindigd. De uitkeringen en aanvullingen zijn gebaseerd op het Sociaal Plan van Alliander en individuele afspraken. Het Sociaal Plan wordt periodiek onderhandeld en vastgesteld. Gedurende 2017 is een bedrag van € 10 miljoen toegevoegd aan de reorganisatievoorziening (2016: € 19 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2017 € 12 miljoen (2016: € 18 miljoen).

Mutatieoverzicht langetermijnpersoneelsbeloningen

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

Verloopoverzicht voorzieningen inzake personeelsbeloningen

€ miljoen	Vergoedingen na uitdienst treding	Overige langetermijn-personeelsbeloningen	Ontslagvergoedingen/reorganisatie-voorziening	Totaal
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 1 januari 2016	1	51	18	70
Mutaties 2016				
Vrijval	-	-1	-8	-9
Dotatie	-	12	19	31
Rentekosten	-	1	-	1
Uitgekeerde bedragen	1	-12	-11	-22
Totaal	1	-	-	1
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2016	2	51	18	71
Mutaties 2017				
Vrijval	-	-	-4	-4
Dotatie	-	12	10	22
Uitgekeerde bedragen	-	-11	-12	-23
Totaal	-	1	-6	-5
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2017	2	52	12	66

Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

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

	2017	2016
Sterftetabellen	generatietafel 2016 - 2186	generatietafel 2010 - 2060
Disconteringsvoet	jaarlaag 2017	jaarlaag 2016
Verwachte salarisstijging	-0,4%-1,26%	-0.01%-1.71%
Verwachte stijging WAO-/WIA-uitkering	2,5%	2,5%
	2,0%	2,0%

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De post kortetermijnpersoneelsbeloningen betreft alle verplichtingen aan het personeel – met uitzondering van het kortlopende deel van de lange termijnpersoneelsbeloningen – die naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum zullen worden afgewikkeld. Deze post omvat nog te betalen salarissen, vakantiedagen, bonussen en overige nog te betalen personeelslasten en bedroeg aan het eind van 2017 € 16 miljoen (2016: € 25 miljoen). Alliander heeft eind 2017 in overleg met de Ondernemingsraad en de vakbonden besloten voortaan in plaats van de variabele Resultaat Afhankelijke Beloning (RAB)- en Resultaat Deling (RD)-regeling een vaste eindejaarsuitkering (EJU) van 5,94% toe te kennen. Deze wijziging in de bedrijfs-Cao geldt met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2017. De EJU is een percentage van de uitbetaalde maandsalarissen in het kalenderjaar en vindt plaats in december dit ten opzichte van de RAB/RD waarvan de uitkering in april van het volgende kalenderjaar plaats vond.

Noot 16 Overige voorzieningen

€ miljoen	Overige voorzieningen
Boekwaarde per 1 januari 2016	3
Mutaties 2016	
Dotaties	2
Onttrekkingen	-
Totaal	2
Boekwaarde per 31 december 2016	5
Mutaties 2017	
Dotaties	2
Onttrekkingen	-
Totaal	2
Boekwaarde per 31 december 2017	7

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen ultimo 2017 bedragen € 7 miljoen (2016: € 5 miljoen) en hebben onder meer betrekking op verlieslatende contracten en een voorziening voor bodemsanering.

Noot 17 Latente belastingen

De post latente belastingvorderingen is als volgt opgebouwd:

Latente belastingvorderingen

€ miljoen	2017	2016
Verschil in waardering materiële vaste activa	213	227
Overig	-8	-11
Boekwaarde per 31 december	205	216

Deze post bestaat uit de waardering van de verschillen in boekhoudkundige en fiscale waardering van de materiële vaste activa en overige balansposten, waaronder beleggingen en voorzieningen.

Brutomutatie in de latente belastingvorderingen

€ miljoen	Materiële vaste activa	Overig	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	259	-11	248
Mutaties 2016			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	2	2
Realisatie tijdelijke verschillen	-13	-2	-15
Nieuwe consolidaties	-19	-	-19
Totaal	-32	-	-32
Boekwaarde per 31 december 2016	227	-11	216
Mutaties 2017			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	3	3
Realisatie tijdelijke verschillen	-14	-	-14
Totaal	-14	3	-11
Boekwaarde per 31 december 2017	213	-8	205

De post latente belastingvorderingen inzake materiële vaste activa van € 213 miljoen (2016: € 227 miljoen) heeft betrekking op verschillen tussen de boekwaarden in de jaarrekening enerzijds en de fiscale boekwaarden anderzijds. Alliander is belastingplichtig geworden voor de vennootschapsbelasting per 1 januari 1998. Per deze datum is de post latente belastingen ontstaan. De met de fiscus overeengekomen boekwaarden voor de materiële vaste activa per 1 januari 1998 hebben een afschrijvingsperiode tot maximaal 2030. Realisatie van het tijdelijk verschil dat op deze activa betrekking heeft, spreidt zich dan ook uit tot aan deze datum. Daarnaast heeft de post latente belastingen MVA betrekking op de fiscaal geactiveerde algemene kosten toeslag, de gevolgen van de invoering in 2005 van IFRS en de in het verleden fiscaal toegepaste regeling willekeurige afschrijving.

De verlaging in 2017 van de latente belastingvordering met € 11 miljoen is grotendeels verantwoord in de winst- en verliesrekening (last € 14 miljoen) en heeft deels betrekking op mutaties via het eigen vermogen (toename € 3 miljoen).

De post latente belastingverplichtingen bedraagt ultimo 2017 € 5 miljoen (ultimo 2016 € 5 miljoen). Deze post heeft betrekking op enerzijds verrekenbare verliezen van de fiscale eenheid 450connect GmbH (€ 3 miljoen latente belastingvordering) en wordt anderzijds veroorzaakt door een verschil in commerciële en fiscale waardering van licenties (€ 8 miljoen latente belastingverplichting). De post verrekenbare verliezen is gedurende 2017 gemuteerd met € 1 miljoen bate, als gevolg van waardering van het verlies 2017, en tevens € 1 miljoen last, als gevolg van een gewijzigde waardering van verliezen tot en met 2013.

Gedurende 2017 hebben er geen aanpassingen van de belastingtarieven voor de vennootschapsbelasting plaatsgevonden. Ultimo 2017 bestaat er een niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 19 miljoen. Deze heeft betrekking op fiscaal compensabele verliezen van onze activiteiten in Duitsland en België, welke als gevolg van de verwachte resultaatontwikkelingen bij de Duitse en Belgische entiteiten op middellange termijn niet zijn gewaardeerd, met uitzondering van de verliezen van onze entiteit 450connect GmbH.

Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

€ miljoen	2017	2016
Handelsschulden	79	73
Vooruitfacturaties op onderhanden werk	5	5
Overige schulden	49	44
Boekwaarde per 31 december	133	122

De overlopende passiva (2017: € 257 miljoen, 2016: € 251 miljoen) bestaan onder andere uit nog te betalen precariobelasting (2017: € 114 miljoen, 2016: € 114 miljoen), nog te ontvangen facturen voor onder meer uitbesteed werk (2017: € 79 miljoen, 2016: € 84 miljoen) en anticipaties inzake inkoop netverliezen en transport (2017: € 14 miljoen, 2016: € 11 miljoen).

Noot 19 Leases

Vorderingen uit hoofde van financiële leases

De vorderingen uit hoofde van financiële leases zijn ultimo 2017 als volgt:

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2017				
Toekomstige invorderbare minimale leasebetalingen	-	1	3	4
Onverdiende financieringsbaten	-	-	-1	-1
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-	1	2	3

De vordering heeft betrekking op een wamtetransportverbinding. Alliander kende eind 2016 geen vorderingen uit hoofde van financiële leases.

Vorderingen uit hoofde van operationele leases

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

€ miljoen	2017	2016
Binnen 1 jaar	22	24
Tussen 1 en 5 jaar	73	87
Meer dan 5 jaar	67	72
Totaal per 31 december	162	183

De operationele leases hebben ultimo 2017 met name betrekking op de verhuur van transformatoren en de onderverhuur van een tweetal warmtenetten aan N.V. Nuon Warmte, onderdeel van N.V. Nuon Energy.

Leaseverplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van financiële leases

€ miljoen	Binnen 1 jaar	Tussen 1 en 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Stand per 31 december 2017				
Toekomstige minimale leaseverplichtingen	10	49	187	246
Toekomstige financieringslasten op financiële leases	-11	-44	-41	-96
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-1	5	146	150
Stand per 31 december 2016				
Toekomstige minimale leaseverplichtingen	11	44	235	290
Toekomstige financieringslasten op financiële leases	-12	-51	-59	-122
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-1	-7	176	168

De verplichtingen uit hoofde van financiële leases ultimo 2017 en ultimo 2016 hebben voornamelijk betrekking op een verplichting betreffende twee cross border leasetransacties (zie noot [3]).

Verplichtingen uit hoofde van operationele leases

€ miljoen	2017	2016
Binnen 1 jaar	28	21
Tussen 1 en 5 jaar	60	47
Meer dan 5 jaar	65	13
Totaal per 31 december	153	81

Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van operationele leases inzake gebouwen, ruimtes, telecommunicatieverbindingen en bedrijfsauto's. De mutaties in de financiële leaseverplichtingen in 2017 bestaan niet uit kasstromen maar uit valuta-omrekeningsverschillen voor € 18 mln en overig mutaties.

In de onderstaande tabel zijn de met operationele leasecontracten samenhangende kosten gedurende het verslagjaar weergegeven.

Operationele leasecontracten samenhangende kosten

€ miljoen	2017	2016
Operationele leases	23	26
Bijkomende service en dienstverlening	19	19
Totaal per 31 december	42	45

De operationele leases hebben betrekking op de zuivere bedragen voor minimale en voorwaardelijke leasebetalingen. De aanvullende dienstverlening heeft betrekking op de bij deze contracten verstrekte diensten voor onderhoud, beheer, brandstoffen, verzekeringen e.d..

Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases

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

Investeringsverplichtingen

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

Investerings-en inkoopverplichtingen

€ miljoen	2017	2016
Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa	114	124
Overige inkoopverplichtingen	269	255
Totaal per 31 december	383	379

Voorwaardelijke verplichtingen

Alliander heeft per en direct na balansdatum een aantal claims ontvangen. Daarnaast is Alliander per balansdatum betrokken bij een aantal rechtszaken voortvloeiend uit reguliere bedrijfsactiviteiten. Deze claims/rechtszaken kunnen eventueel bij een nadelige uitspraak een materieel effect hebben op de cijfers van Alliander. Voor zover noodzakelijk geacht zijn hiervoor voorzieningen getroffen. Een aantal belangrijke onderwerpen wordt hieronder kort toegelicht.

In januari 2014 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBb) in een geschil met een andere netbeheerder uitspraak gedaan inzake de definitie van een elektriciteitsaansluiting. Hierbij is geconcludeerd dat bepaalde koppelingen geen aansluitingen waren in de zin van de Elektriciteitswet 1998 en de netbeheerder aan deze partijen geen diensten kon leveren. Per 1 januari 2014 is de Elektriciteitswet 1998 gewijzigd en vallen deze koppelingen alsnog onder de wettelijke definitie van een aansluiting. De uitspraak van het CBb heeft mogelijk gevolgen voor de netbeheerders, waaronder ook Liander. In 2016 is een aantal claims door Alliander ontvangen. Naar de huidige verwachting van Alliander zullen hieruit geen verplichtingen ontstaan.

Liander is met een aantal gemeenten verwickeld in juridische geschillen inzake precario. In totaal betreft het een potentieel door Liander terug te vorderen bedrag van € 22 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2017.

De ACM heeft in 2015 op basis van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet vragen gesteld omtrent een aantal nieuwe activiteiten binnen Alliander. Deze vragen hadden onder meer betrekking op mogelijke bevoordelingen en in één specifieke situatie op vermeende energielevering. Ten aanzien van dit laatste aspect zijn in dit kader ultimo 2015 de betreffende werkzaamheden overgedragen aan een energieleverancier. Ten aanzien van deze specifieke situatie heeft de ACM geconcludeerd dat deze activiteiten binnen de kaders van de wet vallen. De toezichthouder ACM heeft in 2016 verder uitspraak gedaan inzake een handhavingsverzoek over een aantal nieuwe bedrijfsactiviteiten van Alliander, namelijk Hoom, Exe en MPARE. De ACM concludeert dat deze nieuwe activiteiten van Alliander passen binnen de wettelijke kaders en een bijdrage leveren aan het beheren van energienetten. Daarmee dragen ze bij aan de kerntaak om met een betrouwbaar, betaalbaar en toegankelijk netwerk een steeds duurzamere energievoorziening te realiseren. Tegen de besluiten van de ACM in 2016 zijn de betrokken partijen in beroep gegaan. De rechtbank heeft in 2017 de beslissingen van de ACM bekrachtigd. De beroepen zijn daarbij niet ontvankelijk verklaard. De betrokken handhaving verzoekende partijen hebben vervolgens afgezien van verder beroep.

Aan het eind van 2017 had Alliander voor een bedrag van € 45 miljoen (2016: € 54 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven en een parent company garantie van € 5,2 miljoen (2016: € 5,2 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,4 miljoen (2016: € 1 miljoen) aan bankgaranties afgegeven.

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

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

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

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

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

In de overeenkomst tussen Alliander en Enexis over de ruil van regionale energienetwerken is een aantal vrijwaringen opgenomen. Deze vrijwaringen hebben ondermeer betrekking op precario en huisaansluitkosten. Daarnaast heeft Alliander in 2017 een aantal minderheidsdeelnemingen verkocht. Hierbij is een aantal garanties overeengekomen.

Noot 21 Netto-omzet

€ miljoen	2017	2016
Transport- en aansluitdienst elektriciteit	1.062	1.012
Transport- en aansluitdienst gas	381	313
Meetdiensten	120	120
Overige omzet	134	139
Totaal	1.697	1.584

De netto-omzet over het boekjaar is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 113 miljoen naar € 1.697 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de groei van het aantal aansluitingen voor elektra (€ 14 miljoen) en hogere gereguleerde transport- en aansluittarieven voor gas en elektra (€105 miljoen).

Noot 22 Overige baten

€ miljoen	2017	2016
Amortisatie bijdragen in aanleg	71	66
Exploitatatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten	72	73
Totaal	143	139

De overige baten zijn in het boekjaar 2017 uitgekomen op € 143 miljoen (2016: € 139 miljoen). De overige baten hebben voornamelijk betrekking op de amortisatie van aansluitbijdragen van onze klanten (€ 71 miljoen). Daarnaast is sprake van diverse overige opbrengsten, bestaande uit onder meer ontvangen schadevergoedingen, verhuuropbrengsten, boekwinsten uit verkoop van activa en overige opbrengsten.

Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

€ miljoen	2017	2016
Netverliezen	58	61
Kosten transportcapaciteit en -beperkingen	188	175
Facturatie en inning	10	9
Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig	146	157
Totaal	402	402

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 402 miljoen gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. Enerzijds stijgen de kosten voor transportcapaciteit en -beperkingen met € 13 miljoen door hogere in rekening gebrachte tarieven en een toename van de getransporteerde volumes. Anderzijds dalen de kosten voor netverliezen met € 3 miljoen, met name door lagere tarieven en dalen de kosten voor inhuur aannemers en uitbesteed werk met € 12 miljoen, met name als gevolg van de capaciteitsuitdagingen.

Noot 24 Personeelskosten

€ miljoen	2017	2016
Salarissen	357	342
Sociale lasten	43	41
Pensioenlasten: - afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	45	40
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	6	11
Lasten voor overige langetermijnpersoneelsbeloningen	12	12
	18	23
Overige personeelskosten	22	16
Totaal	485	462

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
2016				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	40	-	-	40
Dotatie voorziening	-	19	12	31
Vrijval voorziening	-	-8	-1	-9
Rentekosten	-	-	1	1
Totaal 2016	40	11	12	63
2017				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	45	-	-	45
Dotatie voorziening	-	10	12	22
Vrijval voorziening	-	-4	-	-4
Rentekosten	-	-	-	-
Totaal 2017	45	6	12	63

Een toelichting op de reorganisatiekosten is opgenomen onder noot [15] voorzieningen personeelsbeloningen.

Voor de nadere toelichting op de overige lange termijn personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting opgenomen onder noot [15]. De externe personeelskosten bedragen € 151 miljoen (2016: € 123 miljoen) en betreffen inhuur van derden ten behoeve van projecten en openstaande vacatures.

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

Medewerkers in dienst (fte)

	2017	2016
Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten		
- gemiddeld voor het jaar	5.719	5.621
- per 31 december	5.755	5.682
- aantal medewerkers buiten Nederland	197	179

WNT

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

Rapportage WNT

De WNT is van toepassing op de netbeheerder Liander N.V. De WNT verplicht te rapporteren over de bezoldiging van topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over bezoldiging van overige interne functionarissen die in het verslagjaar boven een gestelde norm uitkomen. In het separate jaarbericht van Liander, dat in het tweede kwartaal van 2018 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten die op de netbeheerder van toepassing zijn.

Bestuurdersbeloningen

Het Remuneratierapport omvat het beloningsbeleid, de uitvoering van het beloningsbeleid en de beloning van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen (key management). Deze drie paragrafen zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Corporate governance' van ons jaarverslag 2017. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld.

Overzicht totaal bruto inkomen ten laste van het boekjaar

€ duizend	Vast salaris		Lange termijn variabele beloningen		Totaal	
	2017	2016	2017	2016 ¹	2017	2016
I.D. Thijssen	210	208	-	-	210	208
M.R. van Lieshout	290	237	-	29	290	266
P.C. Molengraaf ²	172	252	-	31	172	283
Totaal	672	697	-	60	672	757

1 Hierin is begrepen het verschil tussen de reservering ultimo 2015 en de lagere uitbetaling in 2016. Voor de heer Molengraaf betreft dit een bedrag van € 7.000,- en voor de heer van Lieshout € 6.000,-.

2 Uit dienst per 1 september 2017.

Het vaste salaris betreft de werkelijke uitbetaling per jaar, zonder reserveringen voor andere beloningsvormen. De korte termijn variabele beloning is per 1 januari 2016 beëindigd. De lange termijn variabele beloning betreft een vergoeding die is verdiend over een periode van drie jaar. Ultimo 2016 is de lange termijn variabele beloning over de periode 2014 – 2016 vastgesteld. De toekenning van de lange termijn variabele is inmiddels beëindigd, waarbij de lange termijn variabele beloning over de periode 2014 – 2016 de laatste toekenning en uitbetaling betreft.

Voor de heren Molengraaf en van Lieshout heeft per 1 januari 2017 een gedeeltelijke inbouw van de korte termijn variabele beloning in het salaris plaatsgevonden. De variabele beloningssystematiek was niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.

Voor mevrouw Thijssen is in 2016 de contractueel vastgelegde indexatie van haar salaris abusievelijk achterwege gebleven. Dit is in 2017 met terugwerkende kracht gecorrigeerd in het salaris.

Afwikkeling contractverplichting

Bij het vertrek van de heer Molengraaf per 1 september 2017 heeft de Raad van Commissarissen gehandeld in overeenstemming met hetgeen contractueel met de heer Molengraaf was afgesproken. De heer Molengraaf heeft als gevolg hiervan een vergoeding ontvangen van € 517.000,-.

Overzicht pensioenpremies

€ duizend	2017	2016
I.D. Thijssen	19	17
M.R. van Lieshout	22	18
P.C. Molengraaf	12	18
Totaal	53	53

1 Uit dienst per 1 september 2017.

Sociale lasten en overige beloningselementen

€ duizend	2017	2016
I.D. Thijssen	12	12
M.R. van Lieshout	26	25
P.C. Molengraaf	18	26
Totaal	56	63

1 Uit dienst per 1 september 2017.

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

Beloning Raad van Commissarissen

€ duizend	2017	2016
mw. A. Jorritsma-Lebbink, voorzitter ¹	27,2	13,4
mw. A.P.M. van der Veer-Vergeer	18,1	21,8
mw. J.G. van der Linde	18,1	17,8
B. Roetert	18,1	17,8
G.L.M. Hamers ²	18,1	13,1
E.M. d'Hondt ³	-	13,4
J.C. van Winkelen ⁴	-	4,8
Totaal	99,6	102,1

1 Mevrouw Jorritsma is met ingang van 1 juli 2016 benoemd.

2 De heer Hamers is met ingang van 7 april 2016 benoemd.

3 De heer d'Hondt is met ingang van 1 juli 2016 teruggetreden.

4 De heer Van Winkelen is met ingang van 7 april 2016 teruggetreden.

De verschillen in beloning hangen samen met i) de functie(s) die zij hebben bekleed, ii) de duur dat individuele commissarissen hun functie(s) hebben bekleed en/of iii) er sprake was van toepasbaarheid van het overgangsrecht van de WNT. Door een herbenoeming in de Raad van Commissarissen wordt in de loop van 2016 niet langer gebruik gemaakt van het overgangsrecht van de WNT.

Noot 25 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2017	2016
Dotaties / vrijval voorzieningen	1	4
Huisvesting en transport	26	13
Huren, leasen en pachten	41	42
Stafdiensten en ICT	67	65
Precario en overige belastingen	143	154
Overig	51	55
Totaal	329	333

De overige bedrijfskosten bedragen in 2017 € 329 miljoen ten opzichte van € 333 miljoen in 2016. De daling van € 4 miljoen wordt met name veroorzaakt door de afname van precariolasten (met € 11 miljoen).

De kosten van precario en overige belastingen bedragen in 2017 € 143 miljoen ten opzichte van € 154 miljoen in 2016. De daling van de kosten met € 11 miljoen is het gevolg van de wet inzake de uitfasering van precarioheffing. Deze wet is door de Tweede Kamer aangenomen en nieuwe gemeenten mogen hierdoor geen precario meer in rekening brengen.

Voor een nadere toelichting over de kosten uit hoofde van operationele leases wordt verwezen naar noot [19].

De accountantskosten zijn als volgt te specificeren:

Accountantskosten

€ miljoen	2017	2016
Aard van de werkzaamheden		
onderzoek van jaarrekening en jaarverslag	0,8	0,8
andere assurancewerkzaamheden	0,2	0,2
Totaal	1,0	1,0

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening(en) over het boekjaar 2016 en 2017.

Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

€ miljoen	Bedrijfs- gebouwen en - terreinen	Netwerken	Overig	Totaal
2017				
Afschrijvingen	8	245	112	365
Desinvesteringen	-	16	15	31
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-
Totaal 2017	8	261	127	396
2016				
Afschrijvingen	9	238	110	357
Desinvesteringen	-	14	18	32
Bijzondere waardevermindering	-	5	1	6
Totaal 2016	9	257	129	395

Onder de desinvesteringen zijn begrepen de versnelde afschrijvingen van buiten gebruik gestelde activa.

Noot 27 Financiële baten

€ miljoen	2017	2016
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	1	-
Reële waardeverandering swaps	-	1
Overige financiële baten	11	12
Valuta-omrekeningsverschillen	55	5
Totaal	67	18

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

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de financiële leaseverplichting [noot 19] en de uitgegeven Euro Commercial Paper in US dollar.

Noot 28 Financiële lasten

€ miljoen	2017	2016
Leningen van derden	-48	-51
Valuta-omrekeningsverschillen	-50	-5
Overige financiële lasten	-12	-16
Totaal	-110	-72

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor verkoop beschikbare financiële activa [noot 6] en de afdekking van de uitgegeven Euro Commercial Paper in US dollar.

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

Noot 29 Belastingen

€ miljoen	2017	2016
Belastinglast	-54	-28
Mutatie latente belastingen	-14	-14
Totaal	-68	-42

De belastinglast van € 54 miljoen bestaat uit een last van € 56 miljoen over het boekjaar 2017 alsmede een aanpassing op voorgaande jaren van € 2 miljoen (bate). Deze bate heeft grotendeels betrekking op het vennootschapsbelasting effect van investeringsstimulatieregelingen van investeringen in voorgaande jaren waarvan de beschikking in 2017 is ontvangen.

De vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat 2017 van de fiscale eenheid Alliander N.V. bedraagt € 51 miljoen. Dit is het saldo van de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat 2017 (€ 55 miljoen) en de berekende vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord (minus € 4 miljoen).

De mutatie latente belastingen van minus € 14 miljoen heeft betrekking op de mutatie latente belastingvordering.

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

Reconciliatie effectieve belastingdruk

%	2017	2016
Belastingtarief in Nederland	25,0	25,0
Effect van:		
Niet gewaardeerde verliezen	1,4	1,9
Overige permanente verschillen	-0,7	0,6
Effectieve belastingdruk	25,7	27,5

De effectieve belastingdruk betreft de belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen exclusief het resultaat na belastingen uit deelnemingen en joint ventures. De effectieve belastingdruk in 2017 bedraagt 25,7% (2016: 27,5%). Ten opzichte van de nominale belastingdruk van 25% wordt het verschil veroorzaakt door de niet gewaardeerde verliezen van buitenlandse activiteiten (opwaarts effect 1,4%) en overige permanente verschillen (neerwaarts effect 0,7%). Deze overige permanente verschillen betreft met name het vennootschapsbelasting effect van fiscale investeringsstimulatieregelingen.

Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2017 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 455 miljoen ten opzichte van € 376 miljoen in 2016. De stijging ten opzichte van 2016 met € 79 miljoen wordt met name veroorzaakt door een stijging van het bedrijfsresultaat, onder meer een gevolg van de stijging van de gereguleerde tarieven. Daarnaast is de betaalde vennootschapsbelasting in 2017 € 32 miljoen lager (als gevolg van ontvangen en betaalde aanslagen op oude jaren in 2016), evenals de betaalde rente (€ 18 miljoen).

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2017 € 549 miljoen en is hiermee € 317 miljoen hoger ten opzichte van 2016.

De per saldo € 317 miljoen hogere uitgaande kasstroom in 2017 wordt veroorzaakt door de positieve kasstroom in 2016 als gevolg van de ruilverkaveling (€ 359 miljoen). Deels is dit gecompenseerd door lagere investeringen in materiële vaste activa (€ 666 miljoen in 2017 ten opzichte van € 680 in 2016). Voorts heeft de verkoop van minderheidsdeelnemingen in 2017 geresulteerd in een kasstroom van € 14 miljoen ten opzichte van een uitgaande kasstroom van € 5 miljoen in 2016. De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2017 € 96 miljoen en zijn hiermee iets lager dan in 2016 (€ 99 miljoen).

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2017 bedraagt € 148 miljoen (2016: € -185 miljoen). De inkomende kasstroom in 2017 is het gevolg van aangetrokken ECP-financiering. De negatieve kasstroom in 2016 is onder andere het gevolg van de aflossing van EMTN € 100 miljoen.

Noot 31 Vergunningen

Liander Infra West N.V. en Liander Infra Oost N.V., beide 100%-dochterondernemingen van Liander, zijn eigenaar van netten voor het transport van elektriciteit en gas in Nederland. Overeenkomstig de Elektriciteitswet 1998 (E-wet) en de Gaswet (G-wet) hebben deze dochterondernemingen Liander aangewezen als netbeheerder van hun elektriciteits- en gasnetten voor een periode van 10 jaar (expiratedatum: 2 mei 2024). Liander voert de taken uit overeenkomstig de E- en G-wet. Per 31 december 2016 zijn Liander Infra Oost N.V. en Liander Infra West N.V., gefuseerd tot Liander Infra N.V.

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 2017 gehouden door 78 aandeelhouders, geen van allen een verbonden partij.

De Alliander-groep heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Transacties met deze partijen, waarvan sommige significant zijn, worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die welke bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

Met verbonden partijen zijn de volgende transacties gedaan uit hoofde van inkoop en verkoop van goederen en diensten:

Transacties met verbonden partijen

€ miljoen	2017	2016
Verkoop van goederen en diensten aan:		
Deelnemingen	-	-
Joint ventures	93	80
Totaal	93	80
Inkoop van goederen en diensten van:		
Deelnemingen	12	9
Joint ventures	97	106
Totaal	109	115

De transacties met de provincie Gelderland worden niet in het overzicht weergegeven als gevolg van de vrijstelling die daarvoor van toepassing is voor verbonden partijen die overheid zijn (IAS 24, alinea 25). Met de provincie Gelderland zijn geen transacties van betekenis geweest. Met personen die als verbonden partij kunnen worden aangemerkt zijn geen transacties van betekenis geweest. Voor een toelichting op de beloningen van de bestuurders, die als verbonden partij kwalificeren, wordt verwezen naar [noot 24].

De met verbonden partijen uitstaande posities voor transacties voor inkopen en verkopen met verbonden partijen zijn niet materieel. Per eind 2017 heeft Alliander een vordering van € 18 miljoen (2016: € 17 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen en een vordering van € 25 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit met verbonden partijen (2016: verplichting € 9 miljoen).

Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2017 is geen sprake van activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten. Ultimo 2016 was geen sprake van activa en passiva aangehouden voor verkoop. Het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten in 2016 van € 176 miljoen had volledig betrekking op de verkoop van Endinet.

Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Marktrisico

Alliander is onderhevig aan de volgende potentiële marktrisico's:

- commodity prijsrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in commodityprijzen; dit betreft met name de inkoop van netverliezen;
- valutarisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van fluctuaties in valutakoersen;
- interestrisico: het risico dat de waarde van een financieel instrument verandert als gevolg van veranderingen in markttrentes.

Alliander dekt marktrisico's af door middel van de aan- en verkoop van derivaten. Alliander tracht de volatiliteit in de winst-en-verliesrekening zoveel mogelijk te beperken door het toepassen van hedge-accounting. Alle transacties worden uitgevoerd binnen de richtlijnen zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Commodity prijsrisico

Voor wat betreft de inkoop van netverliezen is Alliander gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, waaronder maar niet uitsluitend: elektriciteit en groencertificaten.

Valutarisico

Algemeen

Alliander loopt valutarisico op inkopen, liquide middelen, opgenomen leningen en overige balansposities die luiden in een andere valuta dan de euro. De valutarisico's bestaan uit transactierisico's. Dit betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. Valutarisico's bestaan ultimo 2017 hoofdzakelijk uit hoofde van balansposities in US-dollars. Genoemde risico's worden zoveel mogelijk afgedekt.

Dochterondernemingen rapporteren valutaposities en -risico's aan de Treasury-afdeling binnen Alliander. Deze posities en risico's worden voornamelijk 'back-to-back' ingedekt bij externe tegenpartijen door middel van spot- en valutatermijncontracten.

Blootstelling aan valutarisico en gevoeligheidsanalyse

De blootstelling van Alliander aan valutarisico gebaseerd op nominale waarden is opgenomen in de volgende tabel. Deze tabel geeft weer wat een mogelijke stijging of daling van de waarde van vreemde valuta's ten opzichte van de Euro, indien alle andere omstandigheden ongewijzigd blijven, voor een effect zou hebben op de financiële baten en lasten en op het vermogen van Alliander, voor belasting. Hierbij is rekening gehouden met de ter afdekking van het valutarisico afgesloten derivaten. De effecten op vermogen en resultaat zijn berekend tegen balanskoers. Alliander is met name werkzaam in Nederland en voor een klein gedeelte in Duitsland en loopt derhalve over zijn operationele activiteiten geen valutarisico. Niet operationele risico's in dit kader betreffen ultimo 2017 de in de jaarrekening vermelde beleggingen en verplichtingen behorende bij twee cross border leasecontracten.

Liander heeft in de balans beleggingen en verplichtingen opgenomen in US-Dollars inzake twee CBL-contracten. Uit de tabel valt af te leiden dat valutarisico's geen direct effect hebben op de eigen vermogenspositie. Alle valuta-omrekeningverschillen worden via het resultaat verwerkt.

In 2017 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in US Dollars. Ook deze positie is afgedekt middels valutatermijncontracten. De valuta-omrekeningverschillen worden via het resultaat verwerkt en hebben geen effect op de eigen vermogenspositie.

Gevoeligheidsanalyse valutarisico

€ miljoen	Posities	Resultaat		Eigen vermogen	
		Daling van 10% ten opzichte van de euro	Stijging van 10% ten opzichte van de euro	Daling van 10% ten opzichte van de euro	Stijging van 10% ten opzichte van de euro
Stand per 31 december 2017					
Totale risicopositie in USD	150	-14	11	-	-
Totale afgedekte risico's in USD	-150	14	-11	-	-
Gevoeligheid kasstroom in USD (netto)	-	-	-	-	-

De volgende belangrijke wisselkoers was van toepassing per balansdatum:

Valutakoersen

	2017	2016
EUR		
USD	1,202	1,055

Interestrisko

Algemeen

In de volgende tabel wordt inzicht gegeven in de mate waarin Alliander is blootgesteld aan wijzigingen in de interestpercentages voor financiële instrumenten. De tabel toont de effectieve rente per balansdatum, alsmede de vervaldatum of - indien eerder - de contractuele renteherzieningsdatum.

Alliander heeft ultimo 2017 en 2016 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 2017						
Activa						
Voor verkoop beschikbare en overige financiële activa	5,3%	Vast / variabel	10	40	143	193
Leningen en vorderingen			3	7	32	42
Liquide middelen		Variabel	101	-	-	101
Totaal activa						
			114	47	175	336
Opgenomen leningen						
Achtergestelde leningen	8,6%	Vast	-6	-29	-41	-76
Onderhandse en groenleningen	1,3%	Vast	-	-2	-85	-87
Euro Medium Term Notes	2,6%	Vast	-	-698	-697	-1.395
Euro Commercial Paper	0,7%	Vast	-225	-	-	-225
Overig		Variabel	-	-	-1	-1
Financiële leaseverplichtingen	6,5%	Vast	1	-5	-146	-150
Totaal verplichtingen						
			-230	-734	-970	-1.934
Per 31 december 2016						
Activa						
Voor verkoop beschikbare en overige financiële activa	4,7%	Vast / variabel	15	-	224	239
Leningen en vorderingen			3	10	25	38
Liquide middelen		Variabel	48	-	-	48
Totaal activa						
			66	10	249	325
Opgenomen leningen						
Achtergestelde leningen	8,6%	Vast	-5	-26	-50	-81
Onderhandse en groenleningen	1,0%	Vast	-1	-2	-10	-13
Euro Medium Term Notes	2,6%	Vast	-	-299	-1.095	-1.394
Euro Commercial Paper	0,0%	Vast	-75	-	-	-75
Overig		Variabel	-	-	-1	-1
Financiële leaseverplichtingen	6,3%	Vast	1	7	-176	-168
Totaal verplichtingen						
			-80	-320	-1.332	-1.732

Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot reële waarde voor vastrentende activa en verplichtingen

Alliander heeft geen vastrentende financiële activa en verplichtingen die tegen reële waarde via het resultaat worden verwerkt.

Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot kasstromen voor variabel rentende activa en verplichtingen

Een wijziging van 100 basispunten in de rentetarieven per 31 december 2017 zou, indien alle andere omstandigheden ongewijzigd blijven, een effect voor belasting hebben op het vermogen en op het resultaat op jaarbasis (financiële baten en lasten) van Alliander zoals in onderstaande tabel weergegeven.

Gevoeligheidsanalyse interestrisico

	Posities	Resultaat		Eigen vermogen	
€ miljoen		Daling van 100 basispunten	Stijging van 100 basispunten	Daling van 100 basispunten	Stijging van 100 basispunten
Per 31 december 2017					
Variabel rentende instrumenten	-	-	-	-	-
Gevoeligheid kasstroom (netto)	-	-	-	-	-
Per 31 december 2016					
Variabel rentende instrumenten	15	-	-	-	-
Gevoeligheid kasstroom (netto)	15	-	-	-	-

Afdekkingstransacties

Reële waarde afdekking

Om risico's op schommelingen in de reële waarde van financiële activa en/of verplichtingen, alsmede vaststaande toezeggingen geheel of ten dele af te dekken, heeft Alliander in voorgaande jaren gebruik gemaakt van derivaten.

Kredietrisico

Algemeen

Het kredietrisico is het risico van een verlies dat ontstaat doordat een tegenpartij niet bereid of niet in staat is zijn verplichtingen na te komen. Binnen de organisatie worden kredietanalyses en kredietbeheer toegepast, waarbij de mate van beoordeling afhankelijk is van de omvang van het kredietrisico dat bij een transactie ontstaat.

Liquiditeitsoverschotten worden tegen marktconforme voorwaarden uitgezet in de geld- en kapitaalmarkt bij instellingen die voldoen aan een door de Raad van Bestuur vastgestelde lijst van criteria en daarmee vastliggende toegestane tegenpartijen tot maximaal de voor die partij geldende limiet. Daarnaast zijn normen vastgesteld voor het kredietwaardigheidsniveau van de beleggingen op basis van door kredietbeoordelingbureaus vastgestelde credit ratings. Wijzigingen in beleggingen die Alliander heeft gedaan in het kader van de cross border leasecontracten behoeven individuele goedkeuring van de Raad van Bestuur. Deze beleggingen zijn gedaan voor lange looptijden en beogen voldoende rendement te genereren om aan de toekomstige leaseverplichtingen te voldoen. De portefeuille van beleggingen waarover Alliander kredietrisico loopt bestaat met name uit deposito's en waardepapieren. Het kredietrisico wordt beheerst door middel van een gevestigd kredietbeleid, regelmatige monitoring van kredietposities en het toepassen van risicobeperkende instrumenten.

Kredietkwaliteit

Treasury

De kredietkwaliteit van de financiële instellingen waar Alliander een vordering op heeft wordt gemonitord met behulp van kredietanalyses op naam, CDS-niveau en credit ratings. Het grootste deel van de liquide middelen, alsmede cross border leasebeleggingen en -deposito's, interest- en valutaderivaten staat uit of is belegd bij partijen met een credit rating in de categorie A of hoger. Van de liquide middelen staat 70% (2016: 88%) uit bij partijen met een AA rating of hoger.

Verkoop

Alliander is onderhevig aan kredietrisico; dit is het risico dat klanten niet betalen voor geleverde diensten. Intern zijn procedures opgesteld teneinde kredietposities van tegenpartijen te beperken en om te waarborgen dat openstaande posities worden afgedekt door zekerheden, bijvoorbeeld in de vorm van bankgaranties.

Maximum kredietrisico

Het maximum kredietrisico is de balanswaarde van elk financieel actief, met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten. Het maximum kredietrisico dat Alliander loopt uit hoofde van de cross border leasetransacties bedraagt \$ 2,8 miljard (2016: \$ 2,7 miljard). De balanswaarde van de voor verkoop beschikbare financiële activa die Alliander in zijn balans heeft opgenomen bedraagt € 193 miljoen (2016: € 224 miljoen).

Vervallen termijnen

De vorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken, maar die niet voorzien zijn, betreffen alleen debiteuren uit reguliere verkopen. Ook de voorziening voor oninbaarheid ziet alleen op debiteuren uit reguliere verkopen. De ouderdom van debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken per balansdatum is als volgt (bruto bedragen):

Ouderdomsanalyse debiteuren

€ miljoen	2017	2016
Niet vervallen	34	34
0-30 dagen	25	15
31-90 dagen	10	6
91-360 dagen	5	8
> 360 dagen	8	8
Boekwaarde per 31 december	82	71

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid met betrekking tot de debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

Verloopstaat voorziening voor oninbaarheid

€ miljoen	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	12	9
Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren)	-2	-1
Vrijval van / dotatie aan voorziening via het resultaat	-	4
Boekwaarde per 31 december	10	12

Het grootste deel van de voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op basis van een staffel die is gebaseerd op ervaringscijfers. Het overige gedeelte wordt gevormd op basis van beoordeling van individuele debiteuren. De reële waarde van de verkregen zekerheden die gerelateerd zijn aan reeds vervallen en afgeboekte debiteuren bedraagt nihil (2016: nihil).

Onder de overige vorderingen en overlopende activa zijn geen posten ouder dan één jaar verantwoord.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Alliander niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan zijn verplichtingen te voldoen. Hiertoe beoordeelt Alliander regelmatig de verwachte kasstromen over een periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, betalingen van interest en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Alliander. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien. Bij de planning van de liquiditeits- en vermogensbehoefte wordt uitgegaan van een horizon van minimaal vier jaar. Eind 2017 heeft Alliander een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 600 miljoen (tot 28-7-2022). Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Naast de kredietfaciliteit, waarop ultimo december 2017 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1,5 miljard waaronder per ultimo boekjaar € 0,225 miljard uitstaat (2016: € 0,075 miljard) en een EMTN-programma van € 3 miljard waaronder per 31 december 2017 een bedrag van € 1,4 miljard uitstaat (2016: € 1,4 miljard). Om inzicht te verschaffen in het liquiditeitsrisico, zijn in de volgende tabel de contractuele looptijden weergegeven van de financiële verplichtingen (omgerekend tegen balanskoers), inclusief interestbetalingen.

Het liquiditeitsrisico voortvloeiend uit mogelijke margin calls gerelateerd aan vreemde valuta- en rentemanagement transacties en commodity-contracten bestemd voor eigen gebruik wordt nauwgezet gemonitord en beperkt door spreiding aan te brengen in het aantal partijen waarmee transacties worden aangegaan, naast het ervoor zorgdragen dat er passende drempelwaardes en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's (International Swaps and Derivatives Association) en CSA's (Credit Support Annex). In 2017 zijn conform voorgaand jaar geen margin call verzoeken door Alliander ontvangen.

Liquiditeitsrisico 2017 en 2016

€ miljoen	Boekwaarde	Minder dan 1 jaar	Contractuele kasstromen 1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	Totaal
Per 31 december 2017					
Opgenomen leningen					
Hoofdsommen	-1.784	-231	-731	-789	-1.751
Interest	-	-47	-129	-288	-464
Financiële leaseverplichtingen	-150	-10	-49	-187	-246
Crediteuren	-132	-132	-	-	-132
Overige schulden	-368	-368	-	-	-368
Niet uit de balans blijkende verplichtingen					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-28	-60	-65	-153
Totaal	-2.434	-816	-969	-1.329	-3.114
Per 31 december 2016					
Opgenomen leningen					
Hoofdsommen	-1.564	-81	-328	-1.162	-1.571
Interest	-	-44	-146	-305	-495
Financiële leaseverplichtingen	-168	-11	-44	-235	-290
Crediteuren	-122	-122	-	-	-122
Overige schulden	-330	-329	-	-1	-330
Niet uit de balans blijkende verplichtingen					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-21	-47	-13	-81
Totaal	-2.184	-608	-565	-1.716	-2.889

Bepaling reële waarde

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

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

Reële waarde hiërarchie

€ miljoen	31 december 2017				31 december 2016			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Activa								
Voor verkoop beschikbare financiële activa	-	193	-	193	-	224	-	224
Derivaten kortlopend	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal activa	-	193	-	193	-	224	-	224
Passiva								
Derivaten kortlopend	-	2	-	2	-	-	-	-
Totaal passiva	-	2	-	2	-	-	-	-

De indeling van de instrumenten naar de niveaus vindt zover mogelijk plaats op basis van de beschikbaarheid van genoteerde prijzen op actieve markten of andere waarneembare inputs. Wijziging van de indeling vindt slechts plaats als dat noodzakelijk is als gevolg van wijzigingen in de beschikbaarheid van de relevante inputs. Gedurende het verslagjaar is dit niet aan de orde geweest; er hebben dan ook geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waarde hiërarchie plaatsgevonden.

Gehanteerde waarderingsmethoden voor bepaling van reële waarden niveau 2

De voor verkoop beschikbare financiële activa bestaan uit beleggingen in effecten, waarvan de reële waarde gelijk is aan de boekwaarde. Een deel van deze beleggingen heeft betrekking op cross border leasecontracten. De reële waarde is bepaald door de toekomstige kasstromen contant te maken met de op rapportagedatum geldende interbancaire rentevoet en de in de markt waarneembare creditspreads voor deze of vergelijkbare beleggingen.

Reële waarde van overige financiële instrumenten

In de onderstaande tabel worden de reële waarden weergegeven van de financiële instrumenten die niet tegen reële waarde, maar tegen de geamortiseerde kostprijs zijn opgenomen. Daarbij zijn de niveaus van inputdata volgens de reële waarde hiërarchie vermeld.

Reële waarde van financiële activa en verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

€ miljoen	Noot	31 december 2017		31 december 2016	
		Reële waarde	Niveau	Reële waarde	Niveau
Vaste activa					
Overige financiële activa	7	41	2	45	2
Financiële verplichtingen					
Langlopend					
Financiële leaseverplichtingen	19	-200	2	-232	2
Opgenomen leningen:					
Euro Medium Term Notes	13	-1.531	1	-1.564	1
Overige opgenomen leningen	13	-173	2	-116	2
Totaal langlopende financiële verplichtingen		-1.904		-1.912	
Kortlopend					
Opgenomen leningen:					
Euro Commercial Paper	13	-225	2	-75	2
Overige opgenomen leningen	13	-11	2	-13	2
Totaal kortlopende financiële verplichtingen		-236		-88	
Totaal financiële verplichtingen		-2.140		-2.000	

Bepaling reële waarde

De reële waarde van deze instrumenten is als volgt bepaald:

Overige financiële activa: de reële waarde van de uitstaande leningen is bepaald aan de hand van de te ontvangen kasstromen die zijn verdisconteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de kredietopslagen voor deze of vergelijkbare beleggingen. Voor het kortlopende deel van deze vorderingen is verondersteld dat de reële waarde nagenoeg overeenkomt met de boekwaarde.

Opgenomen leningen: de reële waarde van de Euro Medium Term Notes is bepaald aan de hand van marktnoteringen in Bloomberg. De reële waarde van de overige opgenomen leningen is bepaald aan de hand van de uitgaande kasstromen die zijn verdisconteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de voor Alliander geldende creditspreads. Voor het kortlopende deel van deze opgenomen leningen wordt verondersteld dat de reële waarde nagenoeg overeenkomt met de boekwaarde.

Financiële leaseverplichtingen: de reële waarde van deze verplichtingen is bepaald aan de hand van de toekomstige kasstromen die zijn verdisconteerd met de risicovrije rentevoeten verhoogd met de voor Alliander geldende creditspreads.

De reële waarde van de onderstaande financiële activa en verplichtingen komt nagenoeg overeen met de boekwaarde van deze instrumenten:

- handels- en overige vorderingen;
- kortlopende belastingvorderingen;
- kortlopende overige financiële activa;
- liquide middelen;
- handelsschulden en overige te betalen posten;
- kortlopende belastingverplichtingen.

Financieel beleid

Het financieel beleid van Alliander, dat onderdeel is van het algemene beleid en de strategie van de groep, richt zich op het realiseren van een adequaat rendement voor aandeelhouders en het beschermen van de belangen van obligatiehouders en andere verschaffers van vermogen met behoud van de flexibiliteit om te groeien en te investeren. Binnen het financiële kader van Alliander wordt de in 2013 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening voor 50% als eigen vermogen en voor 50% als vreemd vermogen aangemerkt. Dit in tegenstelling tot IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt aangemerkt.

Financiële baten en lasten

In onderstaande tabel is aangegeven welke baten en lasten uit hoofde van financiële instrumenten in de winst-en-verliesrekening zijn verantwoord:

Invloed winst-en-verliesrekening uit hoofde van financiële instrumenten

€ miljoen	2017	2016
Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden:		
Waardewijzigingen van valutaderivaten	-30	-
Waardewijzigingen van rentederivaten en opties	-	1
Nettoresultaat op voor verkoop beschikbare financiële activa	-20	5
Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd:		
Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	-59	-62
Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's	12	12
Valutaresultaat	55	-5
Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet	-1	-5
Netto wijziging in de reële waarde van kasstroomhedges overgebracht vanuit het vermogen	-	-
Netto financiële baten en lasten	-43	-54
Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren	-	-4
Waardewijzigingen CDS	-	-
Overige bedrijfskosten	-	-4

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 haar strategie een aantal nieuwe activiteiten. Vanwege het start-up karakter van die activiteiten zijn inherent onzekerheden verbonden aan de waardering daarvan. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen.

Bepaling van voorzieningen inzake personeelsbeloningen

De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding en overige langetermijnpersoneelsbeloningen wordt actuariael bepaald op basis van veronderstellingen omtrent toekomstige ontwikkelingen van bijvoorbeeld salarissen, WAO-/WIA-uitkeringen, premies ziektekostenverzekeringen, – statistisch onderbouwde – aannames ten aanzien van sterftekansen, uittredingskansen en kansen op arbeidsongeschiktheid. Dit complex van aannames, tezamen met de gehanteerde disconteringsvoet, leidt ertoe dat de gehanteerde veronderstellingen en aannames van invloed zijn op de waardering van de voorzieningen inzake personeelsbeloningen en de resultaten. Een stijging van de disconteringsvoet met 1% heeft bijvoorbeeld een lagere waardering van deze voorziening met € 3 miljoen tot gevolg.

Levensduur en restwaarde van en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Bij de bepaling van de boekwaarde van materiële vaste activa wordt gebruik gemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en restwaarden. Als gevolg van technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in marktomstandigheden en veranderingen in het gebruik van het betrokken actief, kunnen de verwachte technische en economische levensduur en de geschatte restwaarde van het betrokken actief veranderen.

Voorname 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 gedisconterde waarde van de verwachte, toekomstige kasstromen, die worden afgeleid uit de businessplannen voor de komende jaren die met het betrokken actief samenhangen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met mogelijke negatieve ontwikkelingen bij klanten – zoals surseances van betaling en faillissementen – die mogelijk zouden kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. Het is mogelijk dat Alliander in de toekomst gedwongen is om, als gevolg van wijzigingen in (markt)omstandigheden, additionele bijzondere waardeverminderingen te verantwoorden.

Bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven, doch hiervoor dient jaarlijks aan de hand van een test op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) te worden vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill. Voor goodwill geldt, dat eerder genomen bijzondere waardeverminderingverliezen in latere jaren niet meer worden teruggedraaid indien blijkt dat de waarde is toegenomen. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardevermindering. Bij het uitvoeren van een test op bijzondere waardeverminderingen worden schattingen gemaakt van zowel de verkoopopbrengst, verminderd met de vervreemdingskosten, als de bedrijfswaarde. De schatting van de verkoopopbrengst, verminderd met de verkoopkosten, is gebaseerd op beschikbare informatie omtrent beurskoersen, marktprijzen, recente transacties van soortgelijke bedrijven en concreet ontvangen biedingen. De werkelijke opbrengsten en geschatte verkoopkosten in geval van een afstoting kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen. Wat betreft de schatting van de bedrijfswaarde geldt dat deze is gebaseerd op de gedisconterde waarde van de verwachte, toekomstige kasstromen van de betrokken deelnemingen en dochterondernemingen. De werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de kasstromen in het businessplan. Bovendien is de gehanteerde disconteringsvoet van invloed op de uiteindelijke bedrijfswaarde. Het is mogelijk dat Alliander in de toekomst gedwongen is om, als gevolg van wijzigingen in (markt)omstandigheden, additionele bijzondere waardeverminderingen te verantwoorden.

De waardering van debiteuren en overige vorderingen

Alliander beoordeelt periodiek de volwaardigheid van vorderingen op basis van ervaringen uit het verleden en specifieke ontwikkelingen bij zijn debiteuren. Op grond van deze beoordeling worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord op debiteurensaldi. De werkelijkheid kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering.

Voorzieningen

Kenmerkend voor voorzieningen is dat deze verplichtingen zich over meerdere jaren uitstrekken en dat het management per balansdatum schattingen en aannames moet maken omtrent de kans dat een bepaalde verplichting zal leiden tot een betaling, alsmede omtrent de omvang van het vermoedelijk te betalen bedrag. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen in de toekomst, bijvoorbeeld wijzigingen in marktomstandigheden en wetgeving en bepaalde gerechtelijke uitspraken die ertoe leiden dat de daadwerkelijke verplichting afwijkt van de voorziening. Bovendien is Alliander betrokken bij een aantal rechtsgedingen en procedures. Per individueel geval beoordeelt het management of een voorziening noodzakelijk is op grond van de feitelijke omstandigheden. Deze beoordeling omvat zowel een bepaling van de kans van slagen van een procedure als het vermoedelijk te betalen bedrag.

Netverliezen; Allocatie en Reconciliatie

Het allocatieproces is een proces waarbij door middel van ramingen de dagelijkse hoeveelheden getransporteerde elektriciteit en gas en de netverliezen worden bepaald, met name daar waar gebruik is gemaakt van cijfers betreffende standaardjaarverbruik in de consumenten- en zakelijke markt. Deze ramingen worden na verloop van tijd opnieuw bekeken en het aan verbruikers gealloceerde verbruik wordt gecorrigeerd voor de feitelijke hoeveelheden die via meteropname zijn verkregen ('reconciliatie'). De wettelijke afspraken inzake reconciliatie schrijven een afhandeling voor binnen 21 maanden na het einde van de maand van levering. De verwachte resultaten uit reconciliatie zijn zo nauwkeurig mogelijk geraamd en in de jaarrekening verwerkt, maar de uiteindelijke vereffening kan leiden tot resultaat-effecten in de toekomst.

Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Alliander veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Gewijzigde inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties verband houdende met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin, en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving.

Overig

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

Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum

Uitgifte en terugkoop eeuwigdurende obligatielening

Op 29 januari 2018 heeft Alliander het voornemen aangekondigd een nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligatielening uit te geven. Tegelijkertijd is een bod gedaan op alle uitstaande obligaties van de in 2013 uitgegeven € 500 miljoen eeuwigdurende obligatielening onder voorwaarde van een geslaagde uitgifte van de nieuwe lening. Hierop heeft op 30 januari een succesvolle uitgifte plaatsgevonden van € 500 miljoen aan nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligaties tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144%. Bij het aflopen van de biedingsperiode op 5 februari bleek door investeerders voor in totaal circa € 413 miljoen aan obligaties van de in 2013 uitgegeven lening voor terugkoop door Alliander te zijn aangemeld. Het resterende bedrag van circa € 87 miljoen aan nog uitstaande obligaties zal, conform de leningsvoorwaarden, door het uitoefenen van het eerste recht op aflossing op 27 november 2018 tegen 100% van de nominale waarde worden afgelost. De boekwaarde van de hybrid bedroeg op 31 december 2017 € 496 miljoen. Als gevolg van deze transactie is het eigen vermogen toegenomen met € 71 miljoen.

De nieuwe obligatielening zal conform het financiële beleid van Alliander voor 50% als eigen vermogen worden meegeteld in de financiële ratio's. De uitstaande obligaties van de 2013 lening worden met ingang van 30 januari voor rating-doeleinden als 100% schuld meegeteld. Onder IFRS zal de huidige verantwoording als eigen vermogen worden gecontinueerd.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

€ miljoen	Noot	2017	2016
Vaste activa			
Materiële vaste activa	37	275	274
Immateriële vaste activa	38	69	70
Investerings in deelnemingen	39	2.480	1.855
Overige financiële activa	40	2.639	2.610
Totaal vaste activa		5.463	4.809
Viottende activa			
Overige vorderingen		71	42
Overige financiële activa		-	15
Vorderingen op groepsondernemingen	41	302	735
Liquide middelen	42	95	41
Totaal viottende activa		468	833
Totaal activa		5.931	5.642
Eigen vermogen	43		
Aandelenkapitaal		684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ¹		496	496
Herwaarderingsreserve ¹		38	46
Overige reserves		1.850	1.685
Resultaat boekjaar		203	282
Totaal eigen vermogen		3.942	3.864
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	44	1.553	1.482
Totaal langlopende verplichtingen		1.553	1.482
Voorzieningen	45	45	47
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva	46	389	249
Derivaten	47	2	-
Totaal kortlopende verplichtingen		391	249
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		5.931	5.642

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2017	2016
Netto-omzet		9	10
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		36	28
Overige bedrijfsopbrengsten		286	295
Som der bedrijfsopbrengsten	49	331	333
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	50	-73	-60
Lonen en salarissen	51	-113	-116
Sociale lasten	51	-9	-9
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	52	-57	-64
Overige bedrijfskosten	53	-87	-123
Som der bedrijfslasten		-339	-372
Bedrijfsresultaat		-8	-39
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	54	133	149
Rentelasten en soortgelijke kosten	55	-82	-79
Resultaat voor belastingen		43	31
Belastingen	56	-9	-9
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	57	169	260
Resultaat na belastingen		203	282

Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat

€ miljoen	2017	2016
Resultaat na belastingen	203	282
Mutatie herwaarderingsreserve	-8	-7
Totaalresultaat incl. niet-gerealiseerde resultaten	195	275

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 maken integraal deel uit van de enkelvoudige jaarrekening van Alliander N.V.

De waardering van de in de consolidatie betrokken partijen vindt plaats op basis van de netto vermogenswaarde. Hierbij wordt het economisch belang aanvankelijk gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de boekwaarde na eerste opname wordt verhoogd of verlaagd met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht.

De functionele valuta van Alliander N.V. is de Euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's. Voor de grondslagen verwijzen wij naar de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de geconsolideerde jaarrekening.

Noot 37 Materiële vaste activa

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	196	365	16	577
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-65	-259	-	-324
Boekwaarde per 1 januari 2016	131	106	16	253
Mutaties 2016				
Investerings	-	19	65	84
Afschrijvingen	-8	-55	-	-63
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	9	28	-37	-
Totaal	1	-8	28	21
Boekwaarde per 31 december 2016				
Aanschafwaarde	205	411	44	660
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-73	-313	-	-386
Boekwaarde per 31 december 2016	132	98	44	274
Mutaties 2017				
Investerings	-	15	43	58
Afschrijvingen	-7	-50	-	-57
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	29	29	-58	-
Totaal	22	-6	-15	1
Boekwaarde per 31 december 2017				
Aanschafwaarde	234	455	29	718
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-363	-	-443
Boekwaarde per 31 december 2017	154	92	29	275

Investerings

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 58 miljoen (2016 € 84 miljoen). Deze hebben met name betrekking op de investeringen in hard- en software en op investeringen in gebouwen.

Noot 38 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Per 1 januari 2016			
Aanschafwaarde	104	4	108
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-1	-1
Boekwaarde per 1 januari 2016	104	3	107
Mutaties 2016			
Vervallen consolidaties	-36	-	-36
Afschrijvingen	-	-1	-1
Totaal	-36	-1	-37
Stand per 31 december 2016			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-2	-2
Boekwaarde per 31 december 2016	68	2	70
Mutaties 2017			
Afschrijvingen	-	-1	-1
Totaal	-	-1	-1
Stand per 31 december 2017			
Aanschafwaarde	68	4	72
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-3	-3
Boekwaarde per 31 december 2017	68	1	69

De post immateriële vaste activa bestaat ultimo 2017 met name uit goodwill die verband houdt met de aankoop van Endinet (€ 61 miljoen) die is gealloceerd aan Liander en uit goodwill voor Stam (€ 7 miljoen), zie noot [4]. De afname van de goodwill van 2016 betreft de goodwill gealloceerd aan de per 1 januari 2016 verkochte groepsdeelneming Endinet Groep B.V.

Noot 39 Investerings in deelnemingen

€ miljoen	Investerings in dochterondernemingen	Investerings in deelnemingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	2.227	1	2.228
Mutaties 2016			
Ontvangen dividend	-216	-	-216
Resultaat boekjaar	84	-	84
Uitbreiding aandelenkapitaal	73	-	73
Mutatie herwaarderingsreserve	-8	-	-8
Verkoop belang Endinet	-307	-	-307
Overige mutaties	1	-	1
Totaal	-373	-	-373
Boekwaarde per 31 december 2016	1.854	1	1.855
Mutaties 2017			
Ontvangen dividend	-45	-	-45
Resultaat boekjaar	169	-	169
Uitbreiding aandelenkapitaal	511	-	511
Mutatie herwaarderingsreserve	-8	-	-8
Overige mutaties	-2	-	-2
Totaal	625	-	625
Boekwaarde per 31 december 2017	2.479	1	2.480

In 2017 is voor een bedrag van € 45 miljoen (2016: € 216 miljoen) aan dividenden ontvangen van de dochterondernemingen Liander N.V., Kenter B.V., Liandon B.V. en Utility Connect B.V. De investering van € 511 miljoen in 2017 heeft met betrekking op kapitaalstortingen bij de dochterondernemingen van Alliander N.V.

De ontvangen dividenden en kapitaalstortingen van dochterondernemingen zijn een gevolg van de herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander. In de enkelvoudige jaarrekening is Utility Connect B.V. voor 59,28% als een joint operation opgenomen.

Het overzicht van gehouden kapitaalbelangen is opgenomen in het onderdeel 'Dochterondernemingen en overige deelnemingen' in het hoofdstuk 'Overige informatie'.

Noot 40 Overige financiële activa

€ miljoen	Latente belastingvorderingen	Uitgegeven leningen op groepsondernemingen	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	10	2.585	14	2.609
Mutaties 2016				
Nieuwe vordering	-	-	15	15
Terugbetaalde leningen	-	-	-14	-14
Totaal	-	-	1	1
Boekwaarde per 31 december 2016	10	2.585	15	2.610
Mutaties 2017				
Nieuwe vordering	-	29	12	41
Terugbetaalde leningen	-	-3	-10	-13
Realisatie tijdelijke verschillen	1	-	-	1
Totaal	1	26	2	29
Boekwaarde per 31 december 2017	11	2.611	17	2.639

In juni 2015 heeft Alliander onder andere een langlopende lening verstrekt aan Liander van € 2.566 miljoen. Dit bedrag is in 2015 verrekenend met het rekening courant saldo. Dit betekent dat tussen Alliander en Liander twee financieringsovereenkomsten bestaan, te weten een langlopende lening overeenkomst, met name ter financiering van vervanging en uitbreiding van netten, en daarnaast de huidige separate rekening-courant overeenkomst ter financiering van werkkapitaal. Op deze wijze sluiten de looptijden van de financieringsovereenkomsten beter aan op de looptijden van de activa.

De langlopende lening overeenkomst 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 2017 bedraagt 3,15% (2016: 4,0%). De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande lening portefeuille van Alliander N.V. rekening houdend met risico-opslag. De rente wordt jaarlijks opnieuw vastgesteld. Aflossing vindt uiterlijk na afloop van de overeenkomst plaats. De reële waarde bedraagt ultimo 2017 € 2.879 miljoen (2016: € 3.163 miljoen).

Noot 41 Vorderingen op groepsmaatschappijen

In de overige vorderingen is inbegrepen een vordering van € 39 miljoen (2016: 31 miljoen) vennootschapsbelasting en een vordering van € 22 miljoen (2016: € 6 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn. Voor nadere toelichting wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening onder handelsvorderingen en overige vorderingen.

Voor vorderingen op groepsmaatschappijen binnen de Alliander groep is er sprake van concernfinanciering, hetgeen inhoudt dat de activiteiten van de dochterondernemingen mede worden gefinancierd met een rekening courant faciliteit vanuit de holding. De externe financiering vindt door de holding zelf plaats. Jaarlijks vindt er een herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander plaats, waardoor dividenden wordt uitgekeerd of agio worden gestort aan de holding.

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 2,89% (2016: 3,77%) voor gereguleerde deelnemingen, 3,86% (2016: 4,02%) voor deelnemingen met Stable Business en 4,89% (2016: 4,77%) voor deelnemingen New Business & High Risk. De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande lening portefeuille van Alliander N.V. ultimo 2016 eventueel rekening houdend met een risico-opslag. De rekening-courant is opeisbaar en heeft het karakter van kasequivalenten.

Noot 42 Liquide middelen

In het saldo liquide middelen ultimo 2017 zijn geen liquide middelen begrepen waarover Alliander niet vrij kan beschikken (2016: idem).

Noot 43 Eigen vermogen

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

Noot 44 Langlopende verplichtingen

De rentevoeten en aflossingen van de langlopende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	1.562	1.660
Mutaties		
Nieuwe leningen	1.157	844
Aflossingen	-903	-942
Valuta-omrekenverschillen en overige mutaties	-33	-
Totaal	221	-98
Boekwaarde per 31 december	1.783	1.562

Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Achtergestelde leningen	8,6%	8,6%	5	5	70	75
Onderhandse en groene leningen	1,3%	1,0%	-	-	88	13
Euro Medium Term Notes	2,6%	2,6%	-	-	1.395	1.394
Euro Commercial Paper	0,7%	0,0%	225	75	-	-
Boekwaarde per 31 december			230	80	1.553	1.482

Bij het kortlopende ECP programma is sprake van variabele rente.

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2017	2016
Minder dan 1 jaar	230	81
Tussen 1 en 2 jaar	306	6
Tussen 2 en 3 jaar	7	306
Tussen 3 en 4 jaar	8	7
Tussen 4 en 5 jaar	409	8
Meer dan 5 jaar	823	1.154
Boekwaarde per 31 december	1.783	1.562

Achtergestelde leningen

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

Noot 45 Voorzieningen

€ miljoen	Jubileum uitkeringen	Reorganisatiekosten	Overige personeelsvoorzieningen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	29	5	11	45
Mutaties 2016				
Vrijval	-	-6	-	-6
Dotaties	1	19	11	31
Onttrekking	-2	-12	-10	-24
Rentedotatie	1	-	-	1
Afwikkelingen en overige mutaties	-	-	-	-
Totaal	-	1	1	2
Boekwaarde per 31 december 2016	29	6	12	47
Mutaties 2017				
Vrijval	-	-3	-	-3
Dotaties	3	7	12	22
Onttrekking	-2	-11	-10	-23
Rentedotatie	-	-	-	-
Afwikkelingen en overige mutaties	-	6	-4	2
Totaal	1	-1	-2	-2
Boekwaarde per 31 december 2017	30	5	10	45

De voorziening voor jubileum betreft uitkeringen bij het bereiken van het 10-, 20-, 30-, 40- en 50-jarig dienstverband.

Aan het eind van 2017 bedroeg de reorganisatievoorziening € 5 miljoen (2016: € 6 miljoen). De overige personeelsvoorzieningen bestaan met name uit de voorziening voor uitkering bij uitdiensttreding.

Noot 46 Kortlopende verplichtingen

€ miljoen	2017	2016
Kortlopende verplichtingen		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	8	12
Schulden aan deelnemingen en participanten	-	9
Belastingen en premies sociale verzekeringen	79	62
Schulden ter zake van pensioenen	4	4
Rentedragende verplichtingen	232	81
Overige verplichtingen en overlopende passiva	66	81
Totaal kortlopende verplichtingen	389	249

De kortlopende verplichtingen en overlopende passiva hebben betrekking op handelsschulden, belastingschulden en overige kortlopende verplichtingen. De rentedragende verplichtingen betreffen de vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken Euro en vreemde valuta financiering. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels FX-swaps direct omgezet in euro's.

Noot 47 Derivaten

In 2017 is vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken in vreemde valuta. Om valutarisico te voorkomen zijn de vreemde valuta middels FX-swaps direct omgezet in euro's. De waarde van dit kortlopende derivaat ultimo 2017 bedraagt € 2,2 miljoen (2016: nihil) en had betrekking op een drietal FX-swaps ter afdekking van het valutarisico.

Noot 48 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

De vennootschap heeft zich conform artikel 403 Boek 2 BW hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de uit de rechtshandelingen voortvloeiende schulden van een groot aantal in de overige gegevens opgenomen dochterondernemingen. Alliander vormt samen met zijn Nederlandse dochterondernemingen een fiscale eenheid voor zowel de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting (BTW). Uit hoofde hiervan is iedere tot de fiscale eenheid behorende rechtspersoon hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de rechtspersonen die deel uitmaken van de fiscale eenheid. Alliander heeft een vrijwaringverklaring 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 2017 had Alliander voor een bedrag van € 45 miljoen (2016: € 54 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven en een parent company garantie van € 5,2 miljoen (2016: € 5,2 miljoen) op minderheidsdeelneming Reddyn. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 0,4 miljoen (2016: € 1 miljoen) aan bankgaranties afgegeven.

Huurverplichtingen (operating leases)

In de onderstaande tabel zijn de toekomstige minimale leaseverplichtingen uit hoofde van operationele leases weergegeven. Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van operationele leases met name inzake gebouwen en bedrijfsauto's.

€ miljoen	2017	2016
Binnen 1 jaar	23	16
Tussen 1 en 5 jaar	51	38
Meer dan 5 jaar	62	10
Totaal per 31 december	136	64

Investeringsverplichtingen

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

€ miljoen	2017	2016
Investeringsverplichtingen materiële vaste activa	-	6
Overige inkoopverplichtingen	75	80
Totaal per 31 december	75	86

Noot 49 Bedrijfsopbrengsten

€ miljoen	2017	2016
Netto-omzet	9	10
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	36	28
Overige bedrijfsopbrengsten	286	295
Totaal	331	333

De "exploitatiebijdrage en overige omzet" bestaat met name uit doorbelaste diensten voor het CDMA datacommunicatienetwerk. De overige bedrijfsopbrengsten betreffen met name concern brede activiteiten op holdingniveau.

Noot 50 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

€ miljoen	2017	2016
Inhuur aannemers, materiaalverbruik, personeel derden en overig	73	60
Totaal	73	60

Noot 51 Personeelskosten

€ miljoen	2017	2016
Salarissen	82	85
Sociale lasten	9	9
Pensioenlasten: - afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	12	11
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	4	5
Lasten voor overige langetermijnpersoneelsbeloningen	7	6
	11	11
Overige personeelskosten	8	9
Totaal	122	125

Personeelskosten betreft met name kosten van concern brede activiteiten op holdingniveau.

Vrijwel al het personeel is in dienst van Alliander N.V. De personeelskosten worden doorbelast aan de bedrijfsonderdelen waar deze medewerkers werkzaam zijn. De totale personeelskosten in de winst-en-verliesrekening (€ 122 miljoen, 2016:€ 125 miljoen) hebben betrekking op het personeel werkzaam voor de staven en service-units van Alliander N.V.

Het aantal medewerkers in dienst, gebaseerd op een 38-urige werkweek (fte's), was ultimo 2017 1.105 (2016: 1.174).

Noot 52 Afschrijvingen

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overig	Totaal
2017			
Afschrijvingen	7	50	57
Totaal 2017	7	50	57
2016			
Afschrijvingen	8	56	64
Totaal 2016	8	56	64

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

Noot 53 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2017	2016
Doorbelaste posten groepsmaatschappijen	8	13
Huisvesting en transport	6	6
Huren, leasen en pachten	12	38
Stafdiensten en ICT	41	41
Accountants-, notaris- en adviesuitgaven	17	17
Precario en overige belastingen	1	1
Overig	2	7
Totaal	87	123

Doorbelaste posten groepsmaatschappijen betreffen met name interne ontwikkel projecten op holdingniveau.

Noot 54 Financiële baten

€ miljoen	2017	2016
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	1	1
Fair value winst op financiële instrumenten	-	1
Valuta-omrekeningsverschillen	32	-
Financiële baten op leningen van groepsondernemingen	100	147
Totaal	133	149

Binnen Alliander wordt het valuta risico afgedekt door middel van FX swaps. De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor de vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken financiering in vreemde valuta.

De financiële baten op leningen van groepsondernemingen zijn € 44 miljoen lager ten opzichte van 2016 door verandering in de doorbelaste interest percentage en verandering in de samenstelling van groepsondernemingen.

Noot 55 Financiële lasten

€ miljoen	2017	2016
Leningen van derden	48	51
Financiële lasten op leningen van groepsondernemingen	6	26
Valuta-omrekeningsverschillen	28	-
Overige financiële lasten	-	2
Totaal	82	79

De financiële lasten leningen derden zijn € 3 miljoen lager door met name een per saldo aflossing van een lening van €400 miljoen en het aantrekken van een lening van € 300 tegen een lagere rente in 2016.

De financiële lasten op leningen van groepsondernemingen zijn € 20 miljoen met name lager door verandering in de samenstelling van groepsondernemingen waardoor per saldo de lasten en baten zijn gedaald.

De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar ten opzichte van de Euro op de voor de vanuit het 'Euro-Commercial Paper Programme' financiering aangetrokken financiering in vreemde valuta die zijn afgedekt door middel van FX swaps.

Noot 56 Belastingen

€ miljoen	2017	2016
Belastinglast	-10	-9
Mutatie latente belastingen	1	-
Totaal	-9	-9

De effectieve belastingdruk is 19,8%. De belastinglast van € 10 miljoen bestaat uit een last van € 12 miljoen over het boekjaar 2017 alsmede een bate uit investeringsstimulatieregelingen van in totaal € 2 miljoen.

De belastingbate door mutatie latente belastingen van € 1 miljoen heeft betrekking op mutaties van de verschillen tussen de boekwaarden in de jaarrekening enerzijds en de fiscale boekwaarden anderzijds.

Noot 57 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen is met € 85 miljoen gestegen met name door een hoger resultaat uit het netwerkbedrijf Liander N.V. en het meetbedrijf Kenter B.V.

€ miljoen	2017	2016
Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	169	84
Resultaat uit beëindigde deelname van ondernemingen na belastingen	-	176
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	169	260

Voorstel dividend 2017

De Raad van Bestuur heeft met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 111,8 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 91,5 miljoen, staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit komt overeen met 45% van het resultaat na belastingen, exclusief bijzondere posten na belastingen die niet hebben geleid tot kasstromen in het boekjaar 2017.

Het dividend over 2017 is ten opzichte van 2016 gedaald met € 12,3 miljoen als gevolg van een lager netto resultaat in 2017, met name veroorzaakt door de incidentele boekwinst op de verkoop van Endinet in 2016.

Gebeurtenissen na balansdatum

Uitgifte en terugkoop eeuwigdurende obligatielening

Op 29 januari 2018 heeft Alliander het voornemen aangekondigd een nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligatielening uit te geven. Tegelijkertijd is een bod gedaan op alle uitstaande obligaties van de in 2013 uitgegeven € 500 miljoen eeuwigdurende obligatielening onder voorwaarde van een geslaagde uitgifte van de nieuwe lening. Hierop heeft op 30 januari een succesvolle uitgifte plaatsgevonden van € 500 miljoen aan nieuwe eeuwigdurende achtergestelde obligaties tegen een couponrente van 1,625% en een uitgiftekoers van 99,144%. Bij het aflopen van de biedingsperiode op 5 februari bleek door investeerders voor in totaal circa € 413 miljoen aan obligaties van de in 2013 uitgegeven lening voor terugkoop door Alliander te zijn aangemeld. Het resterende bedrag van circa € 87 miljoen aan nog uitstaande obligaties zal, conform de leningsvoorwaarden, door het uitoefenen van het eerste recht op aflossing op 27 november 2018 tegen 100% van de nominale waarde worden afgelost. De boekwaarde van de hybrid bedroeg op 31 december 2017 € 496 miljoen. Als gevolg van deze transactie is het eigen vermogen toegenomen met € 71 miljoen.

De nieuwe obligatielening zal conform het financiële beleid van Alliander voor 50% als eigen vermogen worden meegeteld in de financiële ratio's. De uitstaande obligaties van de 2013 lening worden met ingang van 30 januari voor rating-doeleinden als 100% schuld meegeteld. Onder IFRS zal de huidige verantwoording als eigen vermogen worden gecontinueerd.

Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2017

	Plaats	%
Geconsolideerde dochterondernemingen		
Liander N.V. *	Arnhem	100%
Liander Infra N.V. *	Arnhem	100%
Liandon B.V. *	Duiven	100%
Stam Heerhugowaard Holding B.V. *	Heerhugowaard	100%
Stam & Co. Materieel B.V.*	Heerhugowaard	100%
Telinfra Support B.V.*	Heerhugowaard	100%
Stam & Co. Leidingwerken B.V.*	Heerhugowaard	100%
Stam & Co. Infratechniek B.V.*	Heerhugowaard	100%
Sol Energy v.o.f.*	Heerhugowaard	67%
Alliander Telecom N.V. *	Amsterdam	100%
Kenter B.V. *	Arnhem	100%
Alliander Participaties B.V. *	Arnhem	100%
Gamog Gasnetwerk Veluwe B.V.*	Arnhem	100%
Gamog Gasnetwerk Oost-Gelderland B.V.*	Arnhem	100%
Gamog gasnetwerk Flevoland B.V.*	Arnhem	100%
Nuon Warmtenetwerken I B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Warmtenetwerken II B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Elektriciteitsnetwerken I B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Elektriciteitsnetwerken II B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Gasnetwerken IV B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Gasnetwerken V B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Gasnetwerken VI B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Gasnetwerken VII B.V.*	Amsterdam	100%
Nuon Gasnetwerken VIII B.V.*	Amsterdam	100%
MPARE B.V.*	Arnhem	100%
Allego B.V. *	Arnhem	100%
Allego GmbH	Berlin	100%
Allego BVBA	Antwerp	100%
Allego Charging Ltd.	London	100%
Allego Snellaad B.V.	Amsterdam	100%
Mega E-Charging B.V.	Arnhem	100%
Alliander Start-ups Holding B.V.	Arnhem	100%
BackHoom B.V. *	Arnhem	100%
Energy Exchange Enablers B.V.*	Arnhem	100%
Locol (Alliander Smart Connections B.V.)*	Arnhem	100%
Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling *	Amsterdam	100%
Indigo B.V.	Arnhem	95%
Warmtenetwerk Hengelo B.V.	Hengelo	95%
Warmte-Infrastructuur Limburg Geothermie B.V.	Venlo	75%
Zown B.V.*	Arnhem	100%
Smart Society Services B.V.*	Arnhem	100%
Alliander AG	Berlin	100%
Alliander Netz Heinsberg GmbH	Heinsberg	100%
Alliander Stadtlicht GmbH	Berlin	100%
1. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Osthavelland	100%
Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Brandenburg	100%
Alliander Netzbetrieb Henningsdorf GmbH	Henningsdorf	100%
Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr	Hagen	100%
Bietergemeinschaft Hagen GBR	Hagen	100%
450connect GmbH	Köln	100%
Joint operations		
Utility Connect B.V.	Arnhem	50%
Overige deelnemingen en joint ventures		
Plugwise Holding B.V.	Sassenheim	38%
Locamation Beheer B.V.	Enschede	48%
INNAX Group B.V.	Veenendaal	13%
Reddyn B.V.	Arnhem	50%
EDSN B.V.	Baarn	26%
Etripius B.V.	Venlo	25%
Duurzame Energie Netwerken Gelderland B.V.	Arnhem	50%
Biogas Gelderland 1 B.V.	Arnhem	50%
Stadtbeleuchtung Hagen GmbH	Hagen	49%

Bestuurdersbeloningen

De informatie over de beloning van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is opgenomen in noot [24] van de geconsolideerde jaarrekening 2017.

Arnhem, 16 februari 2018

Raad van Bestuur

De heer M.R. van Lieshout

Mevrouw I.D. Thijssen

Raad van Commissarissen

Mevrouw A. Jorritsma-Lebbink voorzitter

De heer G.L.M. Hamers

Mevrouw dr. J.G. van der Linde

De heer B. Roetert

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

Overige informatie



Winstbestemming

De winstbestemming is geregeld in artikel 33 van de statuten. De tekst daarvan luidt: Artikel 33: Winst. Uitkering ten laste van de reserves.

- Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld welk deel van de uitkeerbare winst – het positieve saldo van de winst-en-verliesrekening – wordt gereserveerd.
- De winst na reservering ingevolge het voorgaande lid staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.
- Winstuitkeringen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
- Uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkering van interimdividend, mits met inachtneming van het bepaalde in lid 3 en met inachtneming van het overigens in de wet bepaalde.
- De Algemene Vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen besluiten tot uitkeringen aan aandeelhouders ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.

Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Inleiding

Geachte aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Alliander N.V.,

Wij zijn door de Raad van Commissarissen benoemd als accountant van Alliander N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2016 en hebben derhalve de jaarrekening 2017 gecontroleerd. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur ons opdracht geven om zekerheid te verschaffen bij een selectie van niet-financiële informatie zoals opgenomen in het jaarverslag 2017. De Raad van Commissarissen is hiertoe gemandateerd door de aandeelhouders.

Hieronder vindt u onze rapportages met betrekking tot beide opdrachten, te weten de controleverklaring bij de jaarrekening 2017 en het assurance-rapport met betrekking tot de niet-financiële informatie.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Alliander N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Alliander N.V. te Arnhem gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Alliander N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- Geeft de in dit verslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Alliander N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2017.
2. De volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2017.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie “Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening”.

Wij zijn onafhankelijk van Alliander N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 20 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 7% van het resultaat voor belastingen. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de Raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 1,0 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Alliander N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Alliander N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Alliander N.V. en Liander N.V. Bij de onderdelen Alliander N.V. en Liander N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten 2016

De kernpunten “Initiële controleopdracht” en “Verkoop van Endinet B.V. en aankoop netten Friesland en de Noordoostpolder (AEF B.V.)” in de jaarrekening 2016 zijn niet langer als kernpunt van onze controle onderkend gezien het eenmalige karakter van deze onderwerpen.

Kernpunten 2017

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
Materiële vaste activa Bij het bepalen van de boekwaarde van de materiële vaste activa van EUR 6.793 miljoen is sprake van significante aannames en veronderstellingen, zowel ten aanzien van het bepalen van de bedragen die geactiveerd mogen worden als met betrekking tot de levensduur van de activa. Tevens is het, gezien de omvang, een post die een belangrijk onderdeel uitmaakt van onze tijdsbesteding. De toelichtingen met betrekking tot de gekozen waarderingsgrondslagen zijn opgenomen op pagina 132-133 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent materiële vaste activa zijn opgenomen in de noten 3, 26 en 35 van de jaarrekening.	De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Deze waarderingsgrondslagen zijn in lijn met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals door de EU goedgekeurd en zijn consistent toegepast. Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben we kennis genomen van interne en externe ontwikkelingen die voor Alliander specifiek of voor de sector als geheel relevant zijn. Op basis van onze risicoanalyse hebben we de controleaanpak bepaald. We hebben systeemgerichte werkzaamheden uitgevoerd, met name met betrekking tot voor- en nacalculaties en het activeren van projecten, de verwerking van afschrijvingen, de urenverantwoording op projecten en IT-beheersmaatregelen rondom de relevante systemen. Tevens hebben we gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd op de investeringen en afschrijvingen. Daarnaast hebben we specifieke aandacht besteed aan de evaluatie van de levensduur van de gasnetten. Op basis van de in 2017 bestaande wet- en regelgeving zijn de regionale netbeheerders nog steeds verplicht klanten op het gasnet aan te sluiten en deze ook in stand te houden en is de regulatorische levensduur van de gasnetten niet gewijzigd. Derhalve heeft management geconcludeerd dat er op dit moment geen aanleiding is om de economische levensduur van de gasnetten te verkorten en tevens dat deze discussie sector-breed zal moeten worden beslecht gezien de enorme maatschappelijke impact.
Omzetverantwoording De omzet van Alliander N.V. in 2017 bedraagt EUR 1.697 miljoen en ziet grotendeels toe op de gereuleerde activiteiten van de netbeheerder Liander N.V. Bij de omzetverantwoording wordt slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van managementinschattingen. Desalniettemin vormt de controle van de omzetverantwoording en daarvoor relevante interne beheersmaatregelen en IT-systemen een significant deel van onze controlewerkzaamheden gezien de omvang van deze post. Daarom is de omzetverantwoording als kernpunt van de controle geïdentificeerd. De toelichtingen met betrekking tot de gekozen verslaggevingsgrondslagen zijn opgenomen op pagina 139 van de jaarrekening. Specifieke toelichtingen omtrent de omzet zijn opgenomen in noot 21 van de jaarrekening.	Als onderdeel van onze werkzaamheden hebben we inzicht verkregen in de significante omzetstromen en in relevante interne en externe ontwikkelingen. Op basis van onze risicoanalyse hebben we de controleaanpak bepaald. Voor de materiële omzetstromen hebben we vastgesteld dat de verslaggevingsgrondslagen, die in lijn zijn met International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals door de EU goedgekeurd, consistent zijn toegepast. We hebben de relevante interne beheersmaatregelen getest, met name voor het significante onderdeel Liander N.V. Deze interne beheersmaatregelen zien met name op de verwerking van mutaties in contracten en tarieven en verbandscontroles, maar ook op interfaces met externe partijen (waaronder EDSN) die gebruikt worden voor de uitwisseling van relevante informatie inzake aansluitingen en meetgegevens in het kader van de omzetverantwoording door Alliander. Tevens hebben we de effectiviteit van de IT-beheersmaatregelen getoetst, voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening, en hebben we het ISAE 3402 rapport met betrekking tot de interne beheersmaatregelen van de service organisatie EDSN ontvangen en beoordeeld. Tenslotte hebben we gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd om te toetsen dat de omzettransacties volledig zijn verantwoord en tegen de juiste tarieven.
Waardering van vaste activa in het segment Overig Voor enkele specifieke entiteiten in het segment Overig zijn impairment indicatoren onderkend vanwege resultaten die achterblijven bij de gebudgetteerde resultaten. Daarom heeft het management voor deze entiteiten een impairment analyse uitgevoerd. Hiervoor zijn schattingen gemaakt van de realiseerbare waarde op basis van de bedrijfswaarde, waarbij sprake is van significante aannames en veronderstellingen ten aanzien van toekomstige kasstromen. De waardering van deze vaste activa heeft gedurende 2017 veel aandacht gekregen van het management. De toelichtingen met betrekking tot de gekozen waarderingsgrondslagen zijn opgenomen op pagina 131-132 van de jaarrekening.	Wij hebben een gegevensgerichte aanpak gehanteerd en niet gesteund op interne beheersingsmaatregelen. We hebben kennis genomen van de intern gevolgde procedures ten aanzien van de identificatie van indicatoren voor impairment en de bepaling van de realiseerbare waarde. Tevens hebben we de inschatting van management omtrent de realiseerbare waarde van de vaste activa van deze entiteiten getoetst en hierbij de belangrijkste veronderstellingen beoordeeld aan de hand van omzet- en resultaatprognoses, contracten en externe marktinformatie. Tenslotte hebben we met behulp van onze waarderingsspecialisten de gehanteerde disconteringsvoet beoordeeld en vastgesteld dat de gehanteerde waarderingsmethode in lijn is met de vereisten van International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals door de EU goedgekeurd.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag (pagina 3 – 118).
- De overige informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 29 juli 2015 benoemd als accountant van Alliander N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2016 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant. De Raad van Commissarissen is hiertoe gemandateerd door de aandeelhouders.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken. 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 de aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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.

Voor een overzicht van verantwoordelijkheden verwijzen wij naar de NBA website www.nba.nl (standaardtekst controleverklaring).

Rotterdam, 16 februari 2018

Deloitte Accountants B.V.

J. Dalhuisen RA

Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Bestuur van Alliander N.V.

De Raad van Bestuur van Alliander N.V. ('de vennootschap') heeft ons gevraagd zekerheid te verschaffen over een selectie van niet financiële informatie in het Jaarverslag 2017 (hierna: 'het Verslag'). Onze opdracht is gericht op het verschaffen van een combinatie van beperkte mate van zekerheid (uitmondend in een conclusie) en een redelijke mate van zekerheid (uitmondend in een oordeel).

Wij zijn gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven bij de volgende hoofdstukken ('de beoordeelde informatie'):

- Over dit verslag (pagina 3-6)
- Ons verhaal over 2017 (pagina 7-10)
- Het profiel van Alliander (pagina 11-35)
- Onze prestaties in 2017 gepresenteerd in de hoofdstukken
 - Klanten (pagina 36-52)
 - Medewerkers (pagina 53-63)
 - Aandeelhouders en investeerders (pagina 64-88)
- De impactcases (pagina's 43 en 63)

Daarnaast zijn wij gevraagd een redelijke mate van zekerheid te geven bij onderstaande informatie ('de gecontroleerde informatie'):

- De kolom "Resultaat 2017" opgenomen de tabel op pagina 20-21 in het hoofdstuk 'Doelstellingen en prestaties'
- De samengevatte materialiteitstoets zoals opgenomen in het hoofdstuk 'Over dit verslag' op pagina 5 en de uitgebreide materialiteitstoets zoals opgenomen in het hoofdstuk 'Overige Informatie, Materialiteitstoets' op pagina 207-212.

Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de beoordeelde informatie niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie GRI Standards Comprehensive van GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

Ons oordeel

Naar ons oordeel is de gecontroleerde informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie GRI Standards Comprehensive van GRI en de aanvullend gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

De basis voor onze conclusie en ons oordeel

Wij hebben onze beoordeling en onze controle van de hiervoor uiteengezette informatie verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'. Een beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid, terwijl een controleopdracht is gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn nader toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden' van dit rapport.

Wij zijn onafhankelijk van Alliander N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie en assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel respectievelijk onze conclusie.

Kernpunt van onze assuranceopdracht

In het kernpunt van onze assuranceopdracht beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze assurancewerkzaamheden met betrekking tot het Verslag. Het kernpunt van onze assuranceopdracht hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormt geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze werkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de assurancewerkzaamheden met betrekking tot het Verslag als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van het individuele kernpunt moeten in dat kader worden gezien en niet als een afzonderlijke conclusie over dit kernpunt.

Kernpunt	Onze werkzaamheden omtrent dit kernpunt
Eén van de onderwerpen waarover Alliander N.V. rapporteert op pagina's 28-33, 43, 62-63 en op pagina 224-225 betreft de maatschappelijke impact van haar activiteiten op de omgeving.	Onze werkzaamheden ten aanzien van het beschreven kernpunt bestonden uit het beoordelen van de impactmeting in het hoofdstuk 'Onze impact' op pagina's 28-33 en de impactcases pagina's 43 en 63. Op basis van interviews met functionarissen binnen Alliander N.V. en de door haar betrokken externe adviseurs, hebben wij begrip gekregen van de methodes en veronderstellingen die aan de berekening van de maatschappelijke effecten ten grondslag liggen.
Alliander heeft het zes kapitalen model van het International Integrated Reporting Council (IIRC) als uitgangspunt gehanteerd om de relevante maatschappelijk effecten te bepalen. Vervolgens heeft Alliander de maatschappelijke effecten bepaald aan de hand van de waardeketen en getracht deze effecten zoveel mogelijk in één eenheid te kwantificeren (euro's). De impactmeting is uitgebreid ten opzichte van vorig jaar met de monetaïsering van menselijk kapitaal.	Daar waar Alliander N.V. gebruik heeft gemaakt van de expertise van externe adviseurs voor het uitvoeren van de impactmetingen (te weten Trueprice) hebben wij kennis genomen van de deskundigheid en objectiviteit van deze experts. Wij hebben kennis genomen van de berekeningen waarvoor wij voor de belangrijke onderdelen een herberekening hebben uitgevoerd. Voor de herberekening van het consumentensurplus hebben wij onze experts op het gebied van modelvalidatie betrokken.
Zoals Alliander aangeeft zijn de ontwikkelingen rondom het identificeren, kwantificeren en monetaïseren nog sterk in ontwikkeling. Uit dien hoofde is Alliander genoodzaakt aannames te doen.	Voor belangrijke aannames zoals uiteengezet in de 'Overige informatie' op pagina 224-225 van het Jaarverslag hebben wij aansluitingen gemaakt met diverse bronnen zoals, sub administraties, externe rapportages en onderzoeksresultaten.
Wij constateren dat de berekende consumentensurplus in belangrijke mate afhankelijk zijn van de gemaakte aannames, de daarbij ingebrachte expertise van externe adviseurs en gebaseerd is op complexe berekeningen. Voorts is het monetaïseren van welvaarts- en welzijneffecten, de balans tussen kosten en baten en de toerekening over de energieketen nog geen gemeengoed waardoor de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de gekozen aannames en berekeningsmethodes beperkt zijn getoetst.	Daar waar inschattingen of toekomstgerichte informatie is gebruikt, hebben wij kennis genomen van de onderliggende basisgegevens.
Een samenvatting van de belangrijkste aannames is opgenomen in de 'Overige informatie' op pagina 224-225 van het Jaarverslag.	Op basis van onze werkzaamheden hebben wij een goed beeld gekregen van de door het management gehanteerde methode en de gebruikte aannames.

Toekomstgerichte informatie niet onderzocht

In de duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen en risico-inschattingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de duurzaamheidsinformatie.

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie GRI Standards Comprehensive van GRI en de aanvullend intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag, inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk "Overige informatie" van het jaarverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling respectievelijk controle van het Verslag

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie en oordeel.

De werkzaamheden die worden verricht bij een assurance-opdracht tot het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij assurance-opdrachten met een redelijke mate van zekerheid.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze duurzaamheidsinformatie nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling respectievelijk controle professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Beoordelingswerkzaamheden

Onze beoordelingswerkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) die verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsstrategie en –beleid en -prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het aanleveren van informatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het beoordelen van relevante gegevens van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag.

Controlewerkzaamheden

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de informatie afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het evalueren van de opzet en implementatie, het testen van de werking van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de informatie in het Verslag en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het uitvoeren van verbandscontroles en gegevensgericht werkzaamheden op relevante data.
- Het evalueren van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling respectievelijk controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de duurzaamheidsinformatie op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in ons assurance-rapport, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 16 februari 2018

Deloitte Accountants B.V.

J. Dalhuisen RA

Opinie van het Alliander stakeholderpanel

Beste lezer van het verslag,

Voor de derde achtereenvolgende keer heeft Alliander een stakeholderpanel georganiseerd. We zijn blij met de uitnodiging van Alliander aan zijn stakeholders om feedback te geven op het jaarverslag. Onze feedback op het Jaarverslag 2017 vatten wij in deze verklaring samen om Alliander ertoe te bewegen het verslag nog beter aan te laten sluiten op de behoeftes van de stakeholders.

Algemene indruk

Het jaarverslag van Alliander is prettig leesbaar, met een duidelijke structuur en herkenbare taal. De ambitie is helder en het verslag biedt een inspirerend inzicht in de activiteiten waar Alliander mee bezig is. De transparantie is ruimschoots voldoende: het document geeft een heldere verantwoording over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten.

Aanbevelingen

Rol van Alliander in de energietransitie

De energietransitie is in volle gang en Alliander faciliteert hierin. Het panel leest graag meer over de visie en invloedssfeer die Alliander daarin heeft om het systeem in beweging te krijgen. Uit de gesprekken met Alliander maken wij op dat dit een dilemma is. Hoe kan de onderneming helpen versnellen, ondanks de beperkingen die de gereguleerde markt daarin oplegt? Dat geldt ook voor de rol die Alliander de komende 5 tot 10 jaar voor zichzelf ziet weg gelegd. De dialoog met de gemeenten en provincies en de verantwoordelijkheid in de keten mogen meer aandacht krijgen. Dit geldt ook voor de grote maatschappelijke opgaven van de energietransitie. Het zou mooi zijn als het jaarverslag een uitnodiging bevat aan andere partijen om samen op te trekken in de energietransitie. Verder vond het panel het opvallend dat in de materialiteitsanalyse het thema klimaatverandering opvallend laag scoorde.

Connectiviteit

Bij de uitwerking van het jaarverslag hanteert Alliander de materialiteitsanalyse. Wij herkennen de geselecteerde onderwerpen en zien ook dat deze in ruime mate terugkomen in het verantwoordingsdocument. Wel kan in het verslag helderder worden gemaakt waar de scheidslijn ligt tussen de meest materiële onderwerpen voor stakeholders en hoe deze selectie tot stand is gekomen. Daarbij raden we aan om de relatie tussen de risico's, de materiële thema's en de strategie in woord en beeld te verduidelijken, om integraliteit te verbeteren en te voorkomen dat het jaarverslag enkel een opsomming van 'lijstjes' wordt.

Impactmeting

We zien dat Alliander het afgelopen jaar stappen heeft gemaakt in het kwantificeren van de impacts, oftewel de effecten die de samenleving ervaart van het handelen van een organisatie. We waarderen de ambities die Alliander heeft op dit vlak en ook dat hierover in de verantwoordingsinformatie al uitgebreide inzichten worden gegeven. Impact is een onderwerp waar van alles over te zeggen en te berekenen valt. We adviseren om – zodra het bedrijf de methodiek in de vingers heeft – in te zoomen op de aspecten van impact die er echt toe doen, zodat er ook sturing op kan plaatsvinden.

SDG's

Vorig jaar is Alliander gestart met de toepassing van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Alliander heeft afgelopen jaar de initiële selectie uitgebreid met een extra SDG en deze in relatie gebracht met de strategie. Wij begrijpen en scharen ons achter de keuze van de onderneming, maar tekenen ook aan dat achter deze primaire doelen een doorvertaling te maken is naar secundaire SDG's en hopen dat Alliander mogelijkheden hiervoor wil onderzoeken. Gesproken is over de verbinding van een duurzame toekomst met de ontwikkeling van werk en het belang van diversiteit voor de organisatie.

Tot slot

Graag willen wij ten slotte Alliander prijzen voor zijn opstelling richting stakeholders. Niet in de laatste plaats door de mogelijkheid die ons is geboden inhoudelijk feedback te geven op conceptversies van het jaarverslag en het inhoudelijke gesprek met het bestuur.

- Giuseppe van der Helm - voormalig directeur Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling in Nederland & lid van het Panel van Deskundigen van de Transparantiebenchmark
- Karen Maas - Wetenschappelijk directeur van het Impact Centre Erasmus, Erasmus Universiteit
- Richard Liebrechts - Voormalig partner bij Ecorys en eigenaar Ripple-A
- André Nijhof – Professor Sustainable Business en Stewardship, Nijenrode
- Rob van Tilburg – Marktleider duurzaam ondernemen, Royal Haskoning DHV
- Lynn Zebeda –lid van de Raad van de Toekomst van Alliander, mede-oprichter Dr. Monk

Het stakeholderpanel rondom het jaarverslag maak onderdeel uit van onze structurele stakeholderdialog. Wij hebben een conceptversie van het Jaarverslag 2017 gedeeld met de panelleden. De panelleden hebben hier schriftelijk op gereageerd, deze input is verder besproken tijdens een lunchbijeenkomst op 19 januari 2017. Hierbij was ook onze CFO Mark van Lieshout aanwezig. De feedback is gebruikt om dit verslag te verbeteren en wordt gebruikt voor de toekomstige doorontwikkeling. Het stakeholderpanel is onafhankelijk. Ook meepraten over het jaarverslag of thema's waar Alliander mee bezig is? We staan open voor dialoog en organiseren ook geregeld ronde-tafel-sessies met onze stakeholders. Neem contact met ons op via communicatie@alliander.com.

Materialiteitstoets

Materialiteitstoets

Alliander bepaalt jaarlijks op gestructureerde wijze welke onderwerpen minimaal aan bod komen in het jaarverslag. Hiertoe maken we gebruik van een materialiteitstoets. Het beoordelen van de materiële thema's staat aan de basis van de inhoud van het geïntegreerde jaarverslag en vindt plaats in een vroeg stadium van het verslagleggingsproces. Het materialiteitsonderzoek berust op een duale beoordeling: enerzijds beoordelen verschillende stakeholdergroepen de relevantie van verschillende thema's en anderzijds beoordelen we intern wat de impact is van deze thema's op het bedrijf en de maatschappij.

In 2017 is een herijking van de bestaande materialiteitsanalyse uitgevoerd, onder meer op basis van verslagen van stakeholderdialogen, mediascan en een reputatieonderzoek. De shortlist van 56 maatschappelijk relevante onderwerpen, opgesteld in 2015, is dit jaar bijgesteld o.b.v. trendonderzoeken en een rondgang onder interne stakeholders. Hierdoor is de lijst dit jaar teruggebracht naar 48 onderwerpen, die de leidraad hebben gevormd in de materialiteitsanalyse. De materialiteitsscore uit het vorige verslagjaar hebben we daarbij voortdurend meegenomen in de weging. Vervolgens hebben we vastgesteld wat de omvang en het effect van deze thema's zouden zijn voor Alliander en zijn stakeholders.

De uitkomsten van de dialogen met stakeholders en de materialiteit zijn besproken met de Raad van Bestuur. Conclusie was dat de onderwerpen die stakeholders belangrijk vinden, grotendeels overeenkomen met de belangrijkste thema's waar Alliander zich voor inzet. De top van meest materiële onderwerpen is gewijzigd ten opzichte van het jaarverslag 2016. Er is sprake van kleine veranderingen in de positie van onderwerpen. Onder andere door het uitsplitsen van het thema Energietransitie is er een meer divers en preciezer beeld van dit thema. De 15 meest relevante thema's zijn richtinggevend geweest bij het proces van inhoudsbepaling van het jaarverslag en komen in de stakeholderhoofdstukken uitgebreid aan de orde.

Het proces in 5 stappen

In voorgaande jaren is het proces van de Materialiteitstoets geheel doorlopen. Voor het jaarverslag 2017 hebben wij aan de hand van onderstaand proces een herijking uitgevoerd.

Stap 1: identificatie van relevante aspecten en thema's

De eerste stap bestond uit het opstellen van een lijst met maatschappelijke thema's die relevant zijn voor de organisatie. Leidraad is daarbij de lijst met aspecten zoals opgenomen in de GRI Standards richtlijnen en het Electric Utilities Sector Supplement. De lijst wordt jaarlijks geactualiseerd en omvat, naast de GRI-aspecten, materiële thema's van het voorgaande jaar, onderwerpen aangedragen door stakeholders en onderwerpen waarop interne sturing plaatsvindt. Het thema-overzicht van 2016 is uitgangspunt geweest voor het jaarverslag 2017.

Impact op stakeholders

Aan de hand van een digitale enquête zijn in 2015 de maatschappelijke thema's door stakeholders beoordeeld op relevantie. In 2016 heeft Alliander door middel van een herijking deze relevantie opnieuw getoetst. Op basis van deze stakeholderinput zijn in 2017 de 48 maatschappelijke thema's aan een herijking onderhevig geweest. De resultaten van de herijking zijn gegroepeerd naar stakeholdergroep. Het resultaat is een overzicht met prioritering van de thema's met de meest significante impact vanuit stakeholderperspectief.

Impact voor Alliander

Voor alle maatschappelijke thema's is in 2017 bepaald welke indicatieve impact deze hebben voor de organisatie. De mate van impact is intern beoordeeld en vervolgens breed binnen de organisatie gevalideerd door relevante experts. Het impactmodel zoals gehanteerd binnen deze methode bestaat uit drie aspecten:

- Negatieve impact: hoe groot is de invloed op Alliander wanneer de organisatie niet naar behoren presteert ten aanzien van het thema; hoe groot is de invloed op Stakeholders indien Alliander er onvoldoende in slaagt haar negatieve effecten op externe belanghebbenden te beheersen?
- Positieve impact: hoe groot is de invloed op Alliander wanneer goed wordt gepresteerd ten aanzien van het thema; hoe groot is de invloed op Stakeholders indien Alliander een positieve bijdrage levert externe belanghebbenden?
- Kans: op welke termijn en met welke kans vinden deze positieve dan wel negatieve effecten plaats.

De impactanalyse geeft inzicht in de kansen en risico's voor de organisatie en de prioriteit die een aanpak van het onderwerp verdient.

Stap 2: weging en vergelijking met 2016

Alliander hanteert voor de materialiteitstoets een gewogen gemiddelde over meerdere jaren. Naast de grotere betrouwbaarheid en de mindere gevoeligheid voor hypes en meetfouten is het doel om hiermee ontwikkelingen in de materialiteit van thema's trendmatig in kaart te brengen.

Stap 3: GRI-aspecten met relevantie voor Alliander

Thema's met een hoge materialiteit zijn aangesloten op het aspectenoverzicht in de GRI-richtlijnen. Het overzicht is maatgevend voor de samenstelling van de verantwoordingsinformatie in dit jaarverslag.

GRI Aspect	Alliander thema	Omschrijving	Verwijzing
Veiligheid en arbeidsomstandigheden	Veilig en gezond werken	Werken aan gas- en elektriciteitsinfrastructuur brengt risico's met zich mee (spanningvoerende delen, gas, mogelijke aanwezigheid asbest etc). Veilig werken zonder incidenten is van groot belang voor alle betrokkenen.	Onze prestaties: Medewerkers
	Veilige infrastructuur	Gas en elektriciteit kunnen risico's opleveren. De veiligheid van onze netwerken voor alle betrokkenen heeft onze hoogste prioriteit. Naar aanleiding van incidenten in het (gas-)netwerk en met grijs gietijzeren gasleidingen is onze aanpak van nog groter belang. We werken samen met partijen in de veiligheidsketen.	Onze prestaties: Klanten
	Opleiden en ontwikkelen	Techniek en organisaties veranderen voortdurend en in hoog tempo. Werken is continu leren geworden.	Onze prestaties: medewerkers
Product en Service	Regulering en tarieven	Het kostenniveau van de netbeheerder in relatie tot die van de sector vormt de basis voor de toegestane tarieven door de Autoriteit Consument en Markt. Onze tarieven en mogelijkheden worden in belangrijke mate extern bepaald. We proberen de tarieven voor onze klanten stabiel te houden. Dit bepaalt mede onze beschikbare financiële (investerings-)ruimte.	Onze prestaties: Klanten, Aandeelhouders en investeerders
	Klanttevredenheid	Klanten rekenen op uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen en klachten. Naast adequaat reageren heeft het actief inzetten op klanttevredenheid prioriteit.	Onze prestaties: Klanten
	Leveringsbetrouwbaarheid	Ononderbroken beschikbaarheid van energie is van groot maatschappelijk belang. Verstoringen raken direct aan belangen van onze stakeholders. De wet geeft ons hiertoe belangrijke kaders en regelt toezicht. Onder meer hoe wij onze capaciteitsplanning inrichten zodat de uitbreiding en vervanging van netten en installaties goed is afgestemd op de behoeftes van onze klanten en de maatschappij.	Onze prestaties: Klanten
Energie	Slimme netten en datatechnologie	De energie-infrastructuur wordt slimmer. Door toevoeging van IT is het mogelijk om veranderingen in energieaanbod, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen. Data technologie leidt tot meer en betere data en open data. Dit schept kansen en ook nieuwe afhankelijkheden. Welke afspraken en protocollen worden gevolgd en wat betekent het voor de klant?	Onze prestaties: Klanten
	Rol in energieopwekking	Energieopwekking wordt in toenemende mate zaak van particulieren en bedrijven. Netbeheerders staan voor tal van vragen, bijvoorbeeld of zij prioriteit mogen geven aan invoeding van duurzame energie of of verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het bevorderen van duurzame energie opwekking	Onze prestaties: Aandeelhouders en investeerders
Emissies	Klimaatverandering, Energiegebruik en CO2	De CO2 voetafdruk van fossiele energie heeft invloed op klimaatverandering. Alliander heeft als schakel in de energieketen verantwoordelijkheid bij dit vraagstuk. Direct zoals bij energiegebruik in haar netten, in gebouwen en mobiliteit. Indirect door energiegebruik elders in de keten. De energietransitie biedt mogelijkheden om het energiesysteem klimaatneutraal en efficiënt te maken.	Onze prestaties: Aandeelhouders en investeerders
Leveranciersbeoordeling	Ketenverantwoordelijkheid	Uitbesteding, investeringen en productie in anderen landen betekenen soms een verhoogd risico voor erkenning én naleving van fundamentele mensenrechten, veiligheid en milieu. Ongewild kan een organisatie betrokken raken bij discutabele omstandigheden zoals bijvoorbeeld kinderarbeid. Ook in Nederland moet goed getoetst worden hoe de lokale uitgaven afbreuk doen of juist expliciet bijdragen aan de maatschappij. Het toetsen van leveranciers in de keten is onderwerp van goed MVO-beleid.	Onze prestaties: Aandeelhouders en investeerders
Publiek beleid	Transparantie	In hoeverre wil, kan of moet Alliander open zijn naar de samenleving over haar intenties, bedrijfsvoering en besluitvorming? Zijn we transparant over onderwerpen waarvoor we anderen nodig hebben (lobby)? In welke mate van detail, en met welke frequentie communiceren we met wie en delen we informatie?	Overige informatie, Over dit verslag
Economische prestaties	Economische prestaties	Welke bijdrage levert Alliander aan haar stakeholders middels inkomsten, personeels-vergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen. Hoe gaan we om met ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden?	Onze prestaties: Aandeelhouders en investeerders
	Innovatie	Door het veranderende energielandschap en om voorbereid te zijn op ontwikkelingen is het voor ons erg belangrijk om nieuwe technieken en oplossingen te kunnen toepassen. Alliander heeft de ambitie om in de energietransitie een vooraanstaande rol te hebben. Dit vraagt om focus en keuzes ten aanzien van de rol die we willen hebben bij innovatie	Profiel: Onze impacts

	Investeringsbeleid	Als groot bedrijf kunnen we met onze investeringen maatschappelijke ontwikkelingen ondersteunen. Bijvoorbeeld duurzame energievoorziening. Wat zijn de overwegingen bij investeringen. Hoe ondersteunen deze onze bedrijfsonderdelen in hun opgaven?	Onze prestaties: Aandeelhouders en investeerders
Anti-competitief gedrag en corruptie	Corporate Governance en bedrijfsethiek	Adequaat en effectief toezicht aan de hand van heldere richtlijnen en verantwoording daarover dient de onderneming en haar stakeholders. Welke normen hanteren we voor ons handelen binnen de organisatie, op welke wijze doen we zaken? Welke toezichtsmechanismen zijn er vanuit RvC? Zijn risico's in relatie tot corruptie en kartelvorming goed in beeld gebracht, is onze aanbestedingsproces helder en hoe gaan we om met beveiliging van mensen en bedrijfsmiddelen? Welke rol speelt ethiek en kennen we de impact op onze omgeving?	Corporate Governance

Stap 4: materialiteitsgrafiek

De combinatie van de relevantie voor stakeholders op de Y-as en de invloed van de thema's op de organisatie op de X-as laat zien wat de invloed is die het thema heeft op de mate van maatschappelijk presteren van de organisatie en daarmee de prioriteit die het heeft binnen het jaarverslag. De materialiteitsgrafiek geeft een uitsnede van de meest materiële onderwerpen voor het jaarverslag van Alliander.



Alliander brengt de resultaten van materialiteitanalyse onder in drie categorieën.

Kernthema's

Dit zijn de 15 thema's in de materialiteitsmatrix die onderscheidend zijn in de ogen van een grote groep stakeholders en voor onze prestaties. Deze thema's worden uitgebreid behandeld in het jaarverslag.

Bedrijfsthema's

Dit zijn de thema's die, over een grote groep stakeholders bezien, een minder hoge prioriteit krijgen. Dit betreft thema's die voor enkele stakeholders of bedrijfsvoeringsredenen relevant zijn of vanwege wet- en regelgeving gerapporteerd worden. Deze worden beperkt behandeld in het jaarverslag en zo nodig verder toegelicht in de GRI Content Index.

Potentiële thema's

Dit zijn de thema's die op dit moment door de meeste stakeholders minder prioriteit krijgen en een lagere impact hebben op de organisatie. Deze thema's kunnen in de toekomst echter wel een groter gewicht krijgen en worden door ons gevolgd en waar nodig onderhouden. Voor een aantal geldt dat deze om wettelijke redenen toch deel uitmaken van het jaarverslag of onderdeel zijn van de toelichting in de GRI-index.

Stap 5: implementatie

De door de Raad van Bestuur vastgestelde materialiteit van onderwerpen is de basis van de inhoudelijke inrichting en sturing van het jaarverslagproces. Besloten wordt hoe uitwerking aan de onderwerpen wordt gegeven en hoe deze in de informatie-uitvraag worden opgenomen. Bedrijfsonderdelen bereiden in samenwerking met verantwoordelijke afdelingen het rapportageproces voor en de afspraken over validatie en verificatie van data worden vastgelegd. Voor verdere toelichting op het rapportageproces wordt verwezen naar 'Over dit verslag' en naar de GRI Content Index.

Materiële onderwerpen

Dit deel van het verslag bevat de uitwerking van de aspecten waarmee de materiële onderwerpen in verbinding staan.

1 Leveringszekerheid

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Continue levering van energie is van groot maatschappelijk belang. Verstoringen raken direct aan belangen van onze stakeholders. Klanten willen meteen informatie over verstoringen ontvangen en zicht hebben op de vermoedelijke storingsduur.

Onze langetermijndoelstelling

We streven naar een blijvend lage uitvalduur van de elektriciteit van maximaal 21 minuten per jaar.

Bijdrage vanuit Alliander

We werken dagelijks aan een continue energievoorziening, zowel nu als in voorbereiding op de toekomst. We investeerden hiervoor 666 miljoen euro in de kwaliteit van onze netten, om hiermee de betrouwbaarheid te verhogen. Onze uitvalduur kwam in 2017 uit op 21 minuten.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Veiligheid, Vraagstuk technische arbeidscapaciteit, Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie, Cybercriminaliteit

Stakeholderinformatie

Klanten

2 Veilig en gezond werken

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Veilig werken is van belang voor alle betrokkenen. Medewerkers verwachten een werkomgeving waarin zij geconcentreerd en veilig kunnen werken. Klanten verwachten dat wij tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen.

Onze langetermijndoelstelling

Iedereen veilig thuis! Dat is de veiligheidsambitie van Alliander. Doelstelling is om een LTIF (lost time injury frequency) te hebben die 2,0 of lager is. Daarnaast wil Alliander werken aan een cultuur waarin veiligheid centraal staat. Die cultuur laat zich dan omschrijven als: "Alliander wil bepalen welke veiligheidsregels belangrijk worden gevonden, zich kwetsbaar opstellen en verantwoordelijkheid nemen. De betrokkenheid bij veiligheid en naleving van regels en wetten ligt voornamelijk bij het (hogere) management. Er wordt werk gemaakt van veiligheid en dat wordt gewaardeerd".

Bijdrage vanuit Alliander

Afgelopen jaar hebben we een grootschalig veiligheidsonderzoek uitgevoerd om te zien of veiligheid goed georganiseerd en geborgd is in onze organisatie. Ook hebben we onderzoek gedaan naar blootstelling aan gevaarlijke stoffen. In 2017 kende Alliander een lange periode zonder ongevallen met verzuim. Mede hierdoor kwam de LTIF uit op 1,4, de laagste score ooit behaald.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Veiligheid

Stakeholderinformatie

Medewerkers

3 Innovatie

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

De energietransitie behelst een overgang van energieopwekking uit fossiele brandstoffen naar (lokale) duurzame energiebronnen, wat bijdraagt aan een overgang naar een meer duurzame samenleving. Klanten verwachten daarbinnen flexibele en betrouwbare netwerken waaraan zij desgewenst energie kunnen terug leveren.

Onze langetermijndoelstelling

Technische en economische ontwikkelingen maken nieuwe oplossingen mogelijk en ook noodzakelijk. Alliander wil hieraan bijdragen door de energietransitie te faciliteren.

Bijdrage vanuit Alliander

De energietransitie vraagt om nieuwe en slimme toepassingen van de energienetten. Alliander investeert hierin om zo de overgang naar een duurzame samenleving te faciliteren en daarbij de leveringsbetrouwbaarheid te blijven garanderen. In 2017 is de teruglevering door klanten aan ons netwerk vanuit zonne-installaties sterk gegroeid. Ook hielpen we klanten met lokale opslag en hebben we verbeteringen doorgevoerd voor beter netbeheer. En we hebben bedrijfsactiviteiten om nieuwe markten te ontdekken.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid

Risico's

Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving, Privacy energiedata, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

4 Rol energieopwek

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Op weg naar het nieuwe energiesysteem krijgt opwek een belangrijke rol, ook met fluctuerende bronnen zoals zon en wind. Hiervoor werken we samen met andere partijen, zoals leveranciers en gebruikers aan pilots om hier te leren van de praktijkervaring. Alliander wil actief inspelen op het veranderende energielandschap en toekomstige ontwikkelingen. Hiervoor is het nodig om nieuwe technieken en oplossingen toe te passen. Er zijn proefprojecten in uitvoering met verschillende partijen, zoals in Rijsenhout. Klanten verwachten hulp bij het maken van (nieuwe) energiekeuzes.

Onze langetermijndoelstelling

We willen ervaringen opdoen om de energietoekomst met slimme oplossingen zo goed als mogelijk te kunnen realiseren voor onze stakeholders. Hiertoe verkennen we nieuwe markten en stimuleren we marktpartijen om innovatie op te pakken en te implementeren.

Bijdrage vanuit Alliander

In 2017 hebben we gewerkt aan bijvoorbeeld proeftuinen, onder meer in Rijsenhout, waar we samen met klanten en andere partners kijken naar slimme energieoplossingen en ervaring opdoen. Verder hebben we bedrijfsactiviteiten op onder meer het gebied van elektrische mobiliteit en het helpen van klanten bij het maken van energiekeuzes.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid

Risico's

Benodigde competenties, Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

5 Slimme netten en datatechnologie

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

De energie-infrastructuur moet in staat zijn om veranderingen in vraag en aanbod van energie op een betrouwbare manier op elkaar af te stemmen. Slimme netten en datatechnologie helpen bij het maken van de juiste en doelmatige investeringen in de netten en helpen bij het voorkomen en sneller oplossen van storingen. Klanten verwachten dat zij makkelijk energie terug kunnen leveren aan het net en dat wij, met inzet van innovatieve technologie, het net betrouwbaarder en meer inzichtelijk voor hen maken.

Onze langetermijndoelstelling

Alliander heeft als doelstelling om 95% van de belangrijkste digitaliseringsprogramma's binnen Alliander te realiseren. Deze programma's zijn gericht op het aanleggen van intelligente netten en aanbieden van slimme meters. Dit is opgenomen in de activiteitenplan van Liander.

Bijdrage vanuit Alliander

We werken op diverse plaatsen aan het slimmer maken van onze energienetten. Zo werken we aan het intelligenter maken van middenspanningsruimtes, de uitrol van een schakelsysteem voor openbare verlichting, de grootschalige aanbidding van slimme meters en het implementeren van ICT toepassingen en sensoren waarmee we de flexibele stroom aan energie kunnen managen. Slimme netten ondersteunen een efficiënter gebruik van capaciteit en infrastructuur en zijn betrouwbaarder. Met de uitbreiding van slimme energienetwerken ondersteunen we toekomstige digitale diensten. Helaas hebben we onze doelstelling niet gehaald en moeten we komend jaar goed kijken hoe we hier een beter vervolg aan geven.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid, betrouwbaarheid

Risico's

Privacy energiedata, Cybercriminaliteit, Benodigde competenties

Stakeholderinformatie

Klanten

6 Regulering en tarieven

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Netbeheerders brengen kosten in rekening aan hun klanten. Deze tarieven zijn gereguleerd en worden vastgesteld door de toezichhouder Autoriteit Consument en Markt. Klanten wensen grip op hun energiekosten en voorspelbare netbeheertarieven.

Onze langetermijndoelstelling

Voortdurend beter presteren dan de sector op het gebied van kosten en operational excellence. Daarnaast wil Alliander solide financiële resultaten realiseren.

Bijdrage vanuit Alliander

In 2017 hadden wij aandacht voor kostenreductie, hanteerden wij een zorgvuldige planning van investeringen en uitgavenpatroon en stuurden wij op onze positie in de landelijke benchmark van energienetbeheerders. Daarnaast hebben we gewerkt aan onze strategie, waarmee we de maatschappelijke kosten voor energie in de toekomst ook zo laag mogelijk willen houden. In 2017 waren de tarieven bij Liander voor onze klanten voor netbeheer vergelijkbaar met die in het jaar ervoor. De tarieven zouden lager zijn geweest als zij niet belast waren met sterk toegenomen regionale kosten voor precarioheffingen. In 2017 werd precario afgeschaft. Gemeenten mogen hun tarieven niet meer verhogen en moeten deze de komende 5 jaar gaan afbouwen. In 2022 zal in de tarieven geen vergoeding voor precario meer zijn opgenomen.

Relatie met strategie

Betaalbaarheid

Risico's

Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

Aandeelhouders en investeerders

Jaarrekening

Strategie

7 Veilige infrastructuur

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Klanten verwachten een veilige infrastructuur van ons en dat wij ook tijdens onze werkzaamheden hun veiligheid garanderen.

Onze langetermijndoelstelling

Iedereen veilig thuis! Dat is de veiligheidsambitie van Alliander. Dat geldt niet alleen voor onze eigen mensen, maar ook voor de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze installaties. We investeren daarom continu in de betrouwbaarheid van onze infrastructuur. We focussen daarbij op de toprisico-verlagende projecten en benoemen er 25.

Bijdrage vanuit Alliander

Alliander investeerde in 2017 circa € 800 miljoen aan het versterken, digitaliseren en onderhouden van onze netten. We ronden 46% procent van onze belangrijkste projecten af. Verder trainden we op calamiteiten en incidenten, om goed voorbereid te zijn op onverwachte gebeurtenissen onder andere op het gebied van infrastructuur.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Veiligheid, Vraagstuk technische arbeidscapaciteit

Stakeholderinformatie

Medewerkers

Klanten

8 Transparantie

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Stakeholders vragen Alliander open te zijn over haar intenties, bedrijfsvoering, besluitvorming en dilemma's.

Onze langetermijndoelstelling

We streven ernaar blijvend in de koplopersgroep van de Transparantiebenchmark te staan en passen GRI Standards toe. We voeren een actieve dialoog met een brede groep stakeholders en organiseren een stakeholderpanel.

Bijdrage vanuit Alliander

Alliander werkt stakeholder-georiënteerd en toetst en bespreekt plannen met zijn stakeholders. Alliander is het afgelopen jaar op plek 2 geëindigd in de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken. Ook is dit jaar opnieuw een extern stakeholderpanel betrokken bij de totstandkoming van het jaarverslag. Daarnaast voldoet ons jaarverslag aan de nieuwste GRI SRS-richtlijnen. In 2017 hebben we onze verantwoording uitgebreid met continuous reporting. We voerden online dialogen over diverse materiële thema's, zoals de energietransitie. We passen voor zover van toepassing de beginselen van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code toe.

Relatie met strategie

Betrouwbaar, Betaalbaar, Bereikbaar

Risico's

Geen

Stakeholderinformatie

Corporate governance

Over dit verslag

Materialiteitstoets

9 Economische prestaties

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten een helder beeld van de waarde die Alliander realiseert en stabiele financiële prestaties.

Onze langetermijndoelstelling

We willen waarde realiseren voor onze stakeholders en bijdragen aan een betere samenleving. We hanteren doelstellingen ten aanzien van onze ratings, verhouding FFO/Nettoschuld en solvabiliteit en monitoren op de ontwikkeling daarvan.

Bijdrage vanuit Alliander

In 2017 hebben wij duurzame waarde gecreëerd voor onze stakeholders. Een stijging van cao-salarissen, investeringen in netwerken en gebouwen, inkoopbestedingen, vrijwilligerswerk door medewerkers, sponsoring van maatschappelijke doelen en dividend voor vermogenverstrekkers tonen onze brede economische én maatschappelijke bijdrage.

Relatie met strategie

Betaalbaarheid

Risico's

Financiële risico's

Stakeholderinformatie

Aandeelhouders en investeerders

Jaarrekening

Regio-informatie

10 Opleiden en ontwikkelen

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Alliander is een onderneming die werk maakt van opleiding en ontwikkeling. Medewerkers krijgen actief de kans om zich verder te ontwikkelen op hun vakgebied en worden gestimuleerd om te werken aan opleiding en ontwikkeling. Waar relevant horen daar ook veiligheidsopleidingen bij.

Onze langetermijndoelstelling

Alliander heeft toegeruste professionals nodig die bijdragen aan de energievraagstukken van vandaag én morgen.

Bijdrage vanuit Alliander

Om een oplossing te vinden voor de energievraagstukken van vandaag en morgen, investeren we veel. In technologie, en vooral in onze mensen. Enerzijds door een goede beloning met uitstekende arbeidsvoorwaarden. Anderzijds door opleidingsmogelijkheden te bieden, waarmee zij het beste uit zichzelf – en daarmee ons bedrijf – kunnen halen. Onze professionals werken aan uitdagende projecten. Waar zij energie van krijgen? Diepgang in hun vak én een baan die er toe doet in de maatschappij. We luisteren naar onze klanten en bieden ruimte voor vernieuwende en slimme ideeën. Zo komen we steeds tot betere oplossingen voor de energievraagstukken van vandaag en morgen.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid, betrouwbaar

Risico's

Vraagstuk technische arbeidscapaciteit, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie, Veiligheid

Stakeholderinformatie

Medewerkers

11 Klanttevredenheid

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Klanten rekenen op een uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen, vragen en klachten. Gemeenten en zakelijke klanten verwachten een helder aanspreekpunt en dat we onze afspraken nakomen.

Onze langetermijndoelstelling

Onze klanttevredenheid voor zakelijke klanten en consumenten blijft hoger dan de landelijke benchmark van Nederlandse netbeheerders.

Bijdrage vanuit Alliander

We werken dagelijks aan een continue energievoorziening, zowel nu als in voorbereiding op de toekomst. We verbeterden onze service en communicatie voor zakelijke klanten en gemeenten. Ons (digitale) serviceniveau verbeterden we door voortdurende (online) bereikbaarheid en korte responsetijden. De doorontwikkeling van onze website voor consumenten en zakelijke klanten ondersteunde dit. Bij zakelijke klanten presteerden we boven de benchmark, bij consumenten er net onder.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Benodigde competenties, Privacy energiedata, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

12 Klimaatverandering, energieverbruik en CO₂

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Door het veranderende klimaat stijgt de zeespiegel en komen vaker extreme weersituaties voor zoals stormen en langere periodes van droogte of neerslag. Klimaatverandering is een mondiaal probleem. Stakeholders verwachten een actief klimaatbeleid gericht op lagere emissies in de gehele energieketen.

Onze langetermijndoelstelling

We streven naar verlaging van onze uitstoot van CO₂.

Bijdrage vanuit Alliander

Alliander moet zich voorbereiden op situaties waarin de bedrijfsvoering kan worden geraakt. Tegelijkertijd heeft Alliander een grote CO₂-footprint en staat in de top 30 van emitters in Nederland. Deze uitstoot draagt bij aan klimaatverandering. Het is belangrijk om CO₂ reductie na te streven, om deze impact te verkleinen. We voeren programma's gericht op vergroening.

Alliander onderneemt diverse activiteiten om aan CO₂-missiereductie te werken, onder meer door ons energiegebruik te vergroenen via de aankoop van Garantie van Oorsprong voor in Nederland geproduceerde duurzame energie. Met de Nederlandse netbeheerders werken we samen aan een uniformering voor het bepalen van onze footprint. Onze CO₂-uitstoot lag in 2017 lager dan het jaar ervoor.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betaalbaarheid

Risico's

Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving

Stakeholderinformatie

Aandeelhouders en investeerders

13 Investeringsbeleid

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Stakeholders verwachten een helder beeld van de waarde die Alliander realiseert en stabiele financiële prestaties. Daarbij is duurzame waardecreatie in toenemende mate een belangrijk aspect.

Onze langetermijndoelstelling

Ons financieel beleid is in hoofdzaak gericht op het handhaven van minimaal een solide A rating profiel. Hierdoor kunnen wij onze strategie ten uitvoer brengen en een faciliterende rol spelen in de energietransitie.

Bijdrage vanuit Alliander

In 2017 hebben wij duurzame waarde gecreëerd voor onze stakeholders en onze solide A rating behouden. Voor onze vermogensverschaffers zetten we in op een balans tussen het realiseren van een adequaat aandeelhoudersrendement en de bescherming van obligatiehouders en andere verschaffers van (vreemd) vermogen, met behoud van de flexibiliteit om te kunnen investeren en groeien.

Relatie met strategie

Betaalbaarheid

Risico's

Financiële risico's

Stakeholderinformatie

Aandeelhouders en investeerders

Jaarrekening

Regio-informatie

14 Ketenverantwoordelijkheid

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 900 miljoen zijn we een grote inkoper van producten en diensten in Nederland. Stakeholders verwachten dat we daar samen met onze leveranciers een verantwoorde invulling aan geven. Als wij onze leveranciers ertoe kunnen bewegen duurzaamheid net zo serieus te nemen als wijzelf kunnen we een grote positieve impact genereren via onze keten.

Onze langetermijndoelstelling

We maken actief werk van onze ketenprestaties. Zo maken we plannen met onze leveranciers over onder meer CO₂ en verantwoorde bedrijfsvoering. Het doel is om minimaal 71% procent van ons inkoopvolume maatschappelijk verantwoord in te kopen. Daarnaast moeten alle leveranciers voldoen aan de Alliander Gedragscode.

Bijdrage vanuit Alliander

Naast dat we continu de Gedragscode, die voor alle leveranciers verplicht is, onder de aandacht brengen, hebben we in 2017 70,4% van ons inkoopvolume ingekocht aan de hand van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verklaringen. Hiermee ondersteunen we de doelstelling om in Nederland maatschappelijk verantwoord in te kopen en kunnen we middels deze MVI-verklaringen duurzaamheid bij onze leveranciers nog verder bevorderen.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid, Betaalbaarheid, Bereikbaarheid

Risico's

geen

Stakeholderinformatie

Aandeelhouders en investeerders

15 Corporate Governance en bedrijfsethiek

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen. Goed ondernemingsbestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording zijn essentiële voorwaarden voor stakeholders voor het vertrouwen in het bestuur en het toezicht. Daaronder zijn begrepen integer en transparant handelen door het bestuur en het afleggen van verantwoording over het toezicht door de raad van commissarissen. Wij hebben immers een maatschappelijke taak.

Onze langetermijndoelstelling

We blijven voldoen aan geldende wet- en regelgeving en anticiperen tijdig op veranderingen daarin.

Bijdrage vanuit Alliander

We voeren adequaat en effectief toezicht door de Raad van Commissarissen aan de hand van heldere richtlijnen. We passen de Corporate Governance Code toe voor zover mogelijk en van toepassing. Hiermee benadrukken wij onze verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Geen

Stakeholderinformatie

Corporate Governance

Toelichting SDG'S

Betaalbare en duurzame energie



Betekenis

"Verzekert toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen"

Allianders bijdrage aan SDG 7 op de lange termijn*

- Jaarlijks alle nieuwe decentrale opwek in onze regio's kunnen aansluiten
- In 2022 met 100% van onze gemeenten en corporaties afspraken hebben gemaakt over de warmtetransitie
- Vanaf 2023 op jaarbasis geen CO₂ meer uitstoten
- Een maximale uitvalduur van 21 minuten

Acties en beleid

- Alliander streeft naar zo laag mogelijke kosten voor de klant en een zo eerlijk mogelijke verdeling van de kosten
- Alliander faciliteert de energietransitie door bijvoorbeeld het aanbieden van open en duurzame netwerken
- Sturen op toename van energie-efficiëntie in eigen bedrijfsvoering
- Inzicht bieden in energieverbruik met Smart meter en opties voor applicaties op meter
- Vergroenen netverlies door investeren in duurzame opwek
- Deelname aan internationale initiatieven gericht op kennisdelen en technologieontwikkeling en toepassing

Onze resultaten 2017

- Uitvalduur is 21 minuten
- CO₂-uitstoot bedraagt 632 kton
- Op 535.740 adressen aanbieder slimme meter gerealiseerd

Impact

- Economische toegevoegde waarde
- Klimaatverandering en grondstofuitnutting

*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 en 7.5

GRI Standards - Klimaatverandering, energiegebruik en CO₂ (GRI 302), Regulering en tarieven (eigen indicator) / Leveringsbetrouwbaarheid (eigen indicator)

Duurzame leefomgeving



Betekenis

"Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam"

Alliander's bijdrage aan SDG 11 op de lange termijn*

- Voorzien in voldoende capaciteit
- Verzorgen infra en capaciteit voor laadpunten elektrisch vervoer

Acties en beleid

- Het beheersen van de tariefontwikkeling
- Verbeteren luchtkwaliteit door schoon elektrisch transport te faciliteren
- Het invoeren en hanteren van flexibele tarieven (bijvoorbeeld: pay per use)
- Duurzame gebiedsontwikkeling, ambitieuze huisvesting door transitiegebouwen
- Energiegebruik van Alliander 0 op meter maken
- Onderzoek naar substitutie van gas en bewustwording van gebruik van gas
- Deelname Groene Allianties en netwerken

Onze resultaten 2017

- 58% van geplande digitaliseringsprogramma's afgerond
- Onze CO₂-uitstoot voor gebouwen daalde met 10% ten opzichte van 2016.

Impact

- Economische toegevoegde waarde
- Klimaatverandering en grondstofuitnutting
- Samenwerking in wijken en buurten

*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 11.3, 11.6 en 11.a

GRI Standards - Veilige infrastructuur, GRI 201: Economic performance Transparantie (GRI 415) / Investeringsbeleid (EU6) / Rol energieopwek (Eigen indicato

Circulaire economie



Betekenis

"Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen"

Allianders bijdrage aan SDG 12 op de lange termijn*

- In 2025 90% van onze primaire assets circulair ingekocht

Acties en beleid

- Langer gebruik van huidige assets en eventuele assets vervangen door gerecyclede materialen
- Circulaire netbeheerder: uitstippelen van een concrete circulaire roadmap
- Uitbreiden en beter inbedden van het grondstoffenpaspoort
- Transparantie met betrekking tot duurzaamheidsinformatie
- Klimaatneutraal in 2023
- Samenwerking en participatie Groene netten en Nederlandse infrastructuur
- Duurzaam aanbesteden

Onze resultaten 2017

- Bij minimaal 70,4% van onze uitgaven is maatschappelijk verantwoord ingekocht.

Impact

- Klimaatverandering en grondstofuitnutting

*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 12.2, 12.5 en 12.6

GRI Standards – Klimaatverandering, energiegebruik en CO₂ (GRI 305), Ketenverantwoordelijkheid (GRI 301/414, eigen indicator),

Eerlijk en veilig werk



Betekenis

"Bevorder aanhoudende, inclusieve, en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen"

Alliander's bijdrage aan SDG 8 op de lange termijn*

- Jaarlijks 100 leerplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aanbieden
- 2025 33% van onze leidinggevenden is vrouw
- LTIF lager dan 2 en verzuim lager dan 3,9%

Acties en beleid

- Blijvend ontwikkelen en opleiden van al onze medewerkers
- Programma veiligheid en hoog niveau veiligheidsladder
- Arbeidsparticipatie via step2work
- Sociaal convenant
- Medewerkers bewust maken van gezondheid bijvoorbeeld met Alliander fit
- Diversiteit en inclusie: stimuleren van het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, niet-westerse allochtonen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Onze resultaten 2017

- 102 leer-/werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- 25% van alle leidinggevende posities is vervuld door een vrouw.
- Verzuimpercentage van 4,2%
- CO₂-uitstoot bedraagt 632 kton
- Op 535.740 adressen aanbieding slimme meter gerealiseerd

Impact

- Welzijn van onze medewerkers

*Wij dragen als Alliander vooral bij aan de volgende SDG sub-targets: 8.2, 8.5 en 8.8

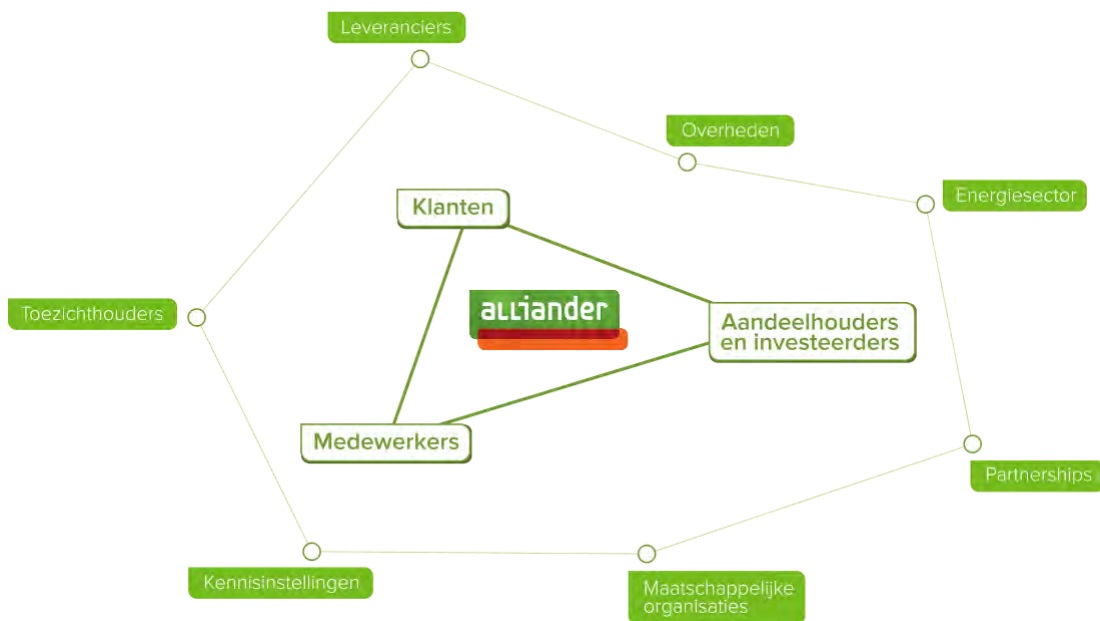
GRI Standards – Veilige infrastructuur & Veilig en gezond werken (GRI 403), Opleiden en ontwikkelen (GRI 404), Economische prestaties (GRI 201)

Interactie met stakeholders

Op basis van impactvolle thema's verkennen wij regelmatig wie gesprekspartners voor Alliander kunnen zijn. Betrokkenheid, omvang, bereidheid tot dialoog en deskundigheid zijn daarbij belangrijke overwegingen. We streven ernaar om vraagstukken te delen, medestanders te vinden voor initiatieven, vertrouwen op te bouwen en oplossingen met meerwaarde te creëren voor de korte en de lange termijn. Met klanten zijn we dagelijks in gesprek over hun energiewensen. Met onze aandeelhouders kijken we hoe we kunnen bijdragen aan duurzame oplossingen. En samen met onze medewerkers kijken we naar hoe we een werkgever zijn die ertoe doet. Samen met al onze stakeholders zetten we stappen op weg naar de toekomstige energievoorziening.

Het Alliander-stakeholdermodel omvat diverse stakeholdergroepen. Onderscheiden worden:

- Key stakeholders: klanten, medewerkers, aandeelhouders en investeerders.
- Overige stakeholders zoals: leveranciers, kennisinstellingen, toezichthouders en maatschappelijke organisaties.



Contactmomenten

De dialoog met stakeholders voeren we op gestructureerde basis en ad hoc. We organiseren onder meer klantenpanels, aandeelhoudersoverleg en voeren overleg met de ondernemingsraad. Leveranciersdagen, kennis- en partnerbijeenkomsten en participatie in netwerkorganisaties zijn belangrijke vormen van contact met stakeholders. We staan regelmatig in contact met politici in Den Haag en bij de Europese instituten en we onderhouden contact met toezichthouders. In 2016 is de Raad van Bestuur begonnen met een rondgang langs alle gemeenten en provincies in ons verzorgingsgebied, om de dialoog aan te gaan over de uitdagingen voor de toekomstige energievoorziening en om in gesprek te gaan over de strategie van Alliander. Er is gesproken met een groot aantal bestuurders met als doel ambities en keuzes te bespreken in het licht van klimaatdoelstellingen en energietransitie.

Interactie met stakeholders

Stakeholder	Organisatie of Platform	Interactievorm	Typering	Referentie Jaarverslag
Stakeholder Klanten Consument	Klantcontact webpanel Klantenonderzoek Klantenman Klantenpanels Consumentenorganisaties	Digitaal panel Kwantitatief onderzoek (4 keer jaar) Klachten en mediation (per casus) Kwalitatief onderzoek (divers) Dialoog (o.m. Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis)	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog, verbeteren dienstverlening	Klant
Zakelijke Klant	Brancheorganisaties Energiecoöperaties	Dialoog en relatiebeheer (o.m. VEMW, Uneto VNI, Bouwend Nederland, VNO NCW)	Samenwerking, dialoog, verbeteren dienstverlening	Klant
Stakeholder Medewerkers	Medewerkeronderzoek Medezeggenschap Jongerenennetwerk Tension Vrouwennetwerk Lianne GBLT-netwerk Pride Personeelsvereniging Foundation Vakbonden	Kwantitatief onderzoek (ieder kwartaal) Formele overlegvergadering (maand) Dialoog/ workshops/ bijeenkomsten Idem Idem Medewerkersvereniging Medewerkersvrijwilligerswerk Periodiek arbeidsvoorwaarden overleg	Participatie, dialoog, medewerkersbetrokkenheid en -initiatieven, formeel (arbeidsvoorwaarden) overleg	Medewerker
Stakeholder Aandeelhouders en Investeers	Belanghebbende Provincies en Gemeenten	Algemene Vergadering Aandeelhouders (tenminste 1 keer/jaar) Grootaandeelhouders overleg (3 keer/jaar) Bedrijfsbezoeken, bestuurlijk overleg, individueel contact. Tweejaarlijks reputatie-onderzoek. Periodieke Nieuwsbrief	Formeel, informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Aandeelhouders en investeers
	Financiers, investeers en kredietbeoordelaars	Periodiek overleg en verslag over financiële prestaties (periodiek)	Verantwoording en toelichting	Financieel
Maatschappelijke stakeholders Overheden	Rijksoverheid en Europese Unie	Consultatie, inspreken, zienswijzen (projecten, adhoc)	Belangen expressie en (pro-) actieve dialoog	Aandeelhouders en investeers
	Provincies en Gemeenten	Consultatie, samenwerking, projecten (o.m. IPO en VNG)	Afstemmen klimaat- en milieuplannen en projecten	Aandeelhouders en investeers
Politiek	Eerste en Tweede kamer Staten Generaal, ministeries	Relatiebeheer, werkbezoeken, pro-actief en reactief informeren. Tweejaarlijks kwalitatief onderzoek.	Informeren in algemene zin en op specifieke, actuele thema's	Alle stakeholders
Toezichthouders	Autoriteit Consument & Markt Autoriteit Financiële Markt College Bescherming Persoonsgegevens EU Toezichthouders	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informeren, uitwisseling en toelichting	Klant
	Onderzoeksraad voor Veiligheid Staatstoezicht op de Mijnen	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informeren, uitwisseling en toelichting	Klant
Energiesector	Cedec, Cogen EnergieNederland Energieproducenten/ -leveranciers Energy Storage Nederland European Distribution System Operators for electricity (Edso) Eurelectric, Eurogas, ENCS IGU, IEA Flexible power Alliance Network (FAN) Netbeheer Nederland Nedu Tennet Werkgeversvereniging WENb	Deelname bestuur (maandelijks) Werkgroepen (maandelijks) Stichting E-laad (continue)	Kennisuitwisseling, partnerships, belangenbehartiging, samenwerking	Klant
Leveranciers	Aannemers en industrie Leveranciers goederen en diensten	Dag van de aannemerij Leveranciersdagen Thema-overleg Overleg verantwoord inkopen	Samenwerking, Relatiebeheer, Dialoog	Financieel
Kennisinstellingen	Onderwijs- en kennisorganisaties Sustainable Electrical Energy Center of Expertise	Samenwerking met Radboud Universiteit, HAN, ROC's. Technische Universiteiten in Delft, Eindhoven en Twente.	Kennisuitwisseling en partnerships	Medewerker
Media	Landelijke, regionale media	Relatiebeheer, pro-actief informeren, crisiscommunicatie. Tweejaarlijkse kwalitatief onderzoek.	Informeren, positioneren	Alle stakeholders

Maatschappelijke organisaties	Natuur en Milieu Nudge Stichting de Opkikker Nederland Cares	Consultatie en dialoog over aanleg projecten, vrijwilligerswerk (projecten, adhoc)	Faciliteren duurzame energie voorziening	Klant
	Woningbouwcorporaties, ontwikkelaars, bedrijfsleven	Afstemming, deelname aan verenigingen en stichtingen (veelvuldig)	Participatie, Dialoog en relatiebeheer	Klant
Partnerrelaties	Amsterdam Economic Board, Economic Board Arnhem Nijmegen European Energy-Information Sharing & Analysis Centre Foundation rural energy services Global Gasnetwork Initiative Global Intelligent Utility Network coalition Global Smart City & Community Coalition Global Reporting Initiative Groene Zaak Kenniskring Amsterdam Hier Klimaatverbond Nederland Milieu Centraal MVO Nederland Nederlandse vereniging duurzame energie Open compliance and ethics group Smart Energy Collective Stichting de Energiebank Stichting USEF The Open Global Data Management Community Urgenda Vereniging Eigen Huis Vereniging Nederlandse Gemeenten Woman Capital World Economic Forum	Deelname bestuur, bijeenkomsten, sponsoring, strategische samenwerking	Samenwerking met kennisinstellingen bedrijfsleven en overheid, duurzaamheid stimuleren, nieuwe modellen voor innovatie en maatschappelijke ontwikkeling	Klant

SWOT

Alliander is een aantrekkelijke werkgever, die als duurzame partner actief is in de energiemarkt. Wij zien kansen in samenwerking in lokaal en regionaal niveau. In 2016 hebben we mede daarom ook onze relatie met de gemeenten in ons verzorgingsgebied geïntensiveerd. We werken samen aan de energievraagstukken van vandaag en morgen. Bij de uitvoering van onze strategie lopen we tegen een aantal uitdagingen aan binnen onze organisatie. Denk daarbij aan het tekort aan technische arbeidscapaciteit. Hiervoor zijn we inmiddels onder meer een uitgebreide wervingscampagne begonnen om genoeg medewerkers te vinden die het werk kunnen uitvoeren. We zien verder dat we niet snel genoeg kunnen acteren bij bijvoorbeeld klantvragen. Hiervoor werken we aan operational excellence. Ook onze CO₂-uitstoot is tenslotte hoog, mede door de netverliezen die ontstaan bij het transport van energie. Met een groot aantal activiteiten streven we ernaar om in 2023 klimaatneutraal te zijn. We zien tenslotte ook de nodige bedreigingen, zoals de onvoorspelbaarheid van de (snelheid van de) energietransitie, cybercriminaliteit en veranderende regelgeving. Deze bedreigingen en hoe wij hierop anticiperen, staan uitgebreid beschreven in de risico-informatie.



Sterke punten

- Leveringszekerheid van energie
- Solide financiële positie
- Aantrekkelijke werkgever
- Duurzame partner



Zwakke punten

- Technische arbeidscapaciteit
- Beperkt aanpassingsvermogen bedrijfsprocessen
- CO₂-uitstoot als gevolg van energietransport



Kansen

- Investeren in digitaliseren
- Samenwerking op lokaal en regionaal niveau
- Investeren in nieuwe activiteiten en start-ups, zoals duurzame gebiedsontwikkeling, elektrische mobiliteit en duurzaam wonen



Bedreigingen

- Operationaliseren energietransitie
- Cybercriminaliteit en schending privacy energiedata
- Onvoldoende langetermijnnoriëntatie van regelgeving
- Benodigde competenties in de toekomst aantrekken, ontwikkelen en behouden

Belangrijkste criteria voor impact meten

Belangrijkste criteria

Belangrijkste criteria

Voor de opdeling van impacts is gebruik gemaakt van het waardecreatiemodel van het International Integrated Reporting Council (IIRC), die impacts opdeelt in zes kapitalen: Financieel, Geproduceerd, Intellectueel, Natuurlijk, Sociaal en Menselijk Kapitaal. Vooralsnog hebben wij het Financieel, Geproduceerd, Natuurlijk en Menselijk kapitaal gekwantificeerd. De komende periode werken we verder aan het kwantificeren van de overige kapitalen.

De relevante impacts die wij hebben geïdentificeerd, worden zo volledig mogelijk gerapporteerd.

Impacts worden gekwantificeerd door, uitgedrukt in geld (euro's), de som van de individuele effecten op welvaart en welzijn te schatten. We hanteren een breed welvaartsbegrip, waarbij we de door ons meest relevante geïdentificeerde effecten op welvaart hebben meegenomen. Onder een breed welvaartsbegrip wordt de welvaart van mensen nu en later, in Nederland en daarbuiten verstaan.

De gebruikte methodes voor het berekenen van de impacts zijn gebaseerd op technieken die gangbaar zijn in de wetenschappelijke dan wel maatschappelijke praktijk, waaronder het Natural Capital Protocol van het NCC (2016), de Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework van ISO (2010) en de Algemene leidraad voor maatschappelijke kosten-baten analyse van het CPB. Zoals aangegeven zijn nadere details hierover online beschikbaar.

Aangezien Alliander opereert in een gereguleerde markt en onderdeel is van een bredere waardeketen, vindt middels de hieronder beschreven attributiewijze toerekening aan de bijdrage van Alliander plaats.

De welvaartseffecten worden conservatief geschat als er gekozen moet worden tussen verscheidene even redelijke aannames. Twee aannames zijn even redelijk als ze even acceptabel zijn op basis van de gehanteerde criteria en de wetenschappelijke praktijk en even plausibel zijn in de ogen van experts. Dat betekent dat als er meerdere even redelijke aannames mogelijk zijn, die aanname wordt gekozen die resulteert in de laagste schatting voor het welvaartseffect.

Belangrijkste uitgangspunten en aannames voor impact meten en rapporteren

Belangrijkste uitgangspunten en aannames

Attributie

Impacts waar meerdere spelers in de keten verantwoordelijk voor zijn, worden geattribueerd aan Alliander aan de hand van haar bruto toegevoegde waarde in de keten. De bruto toegevoegde waarde wordt berekend als de omzet verminderd met het verbruik van producten (zowel goederen als diensten) in het productieproces, gewaardeerd tegen aankooprijzen.

Impacts die Alliander zelfstandig realiseert worden volledig toegewezen aan Alliander.

Voor vergelijkingsdoeleinde is de attributiewaarde uit 2017 ook voor de impact 2016 toegepast.

Financieel kapitaal

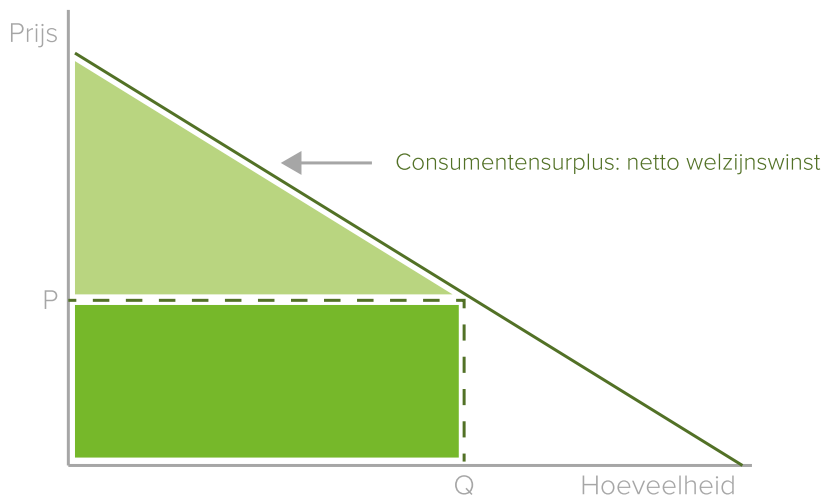
De financiële impacts zijn bekeken vanuit een kasstroomperspectief vanuit of richting de maatschappij: uitgaande kasstromen vanuit Alliander zijn positieve impacts voor de maatschappij en omgekeerd bestaan de negatieve impacts uit de inkomende kasstromen voor Alliander.

Geproduceerd kapitaal

De welvaarts waarde van het energietransport is berekend op basis van het consumentensurplus. Dit is de extra waarde die klanten in theorie bereid zijn te betalen boven de gereguleerde prijs voor een dienst of product. Het consumentensurplus is op dit moment de meest gangbare en gebruikte wijze voor het bepalen van de economische waarde, zowel voor vrije als gereguleerde markten. Het consumentensurplus heeft betrekking op alle prijselementen in de energieketen, dus omvat de belastingen en prijzen voor levering en transport van energie. De als geproduceerd kapitaal getoonde bedragen hebben betrekking op het aan Alliander toe te wijzen (economisch) deel in de energieketen. Het gemiddelde effect van gas- en stroomstoringen voor Nederland wordt in deze schatting meegenomen, doordat de prijselasticiteit gebaseerd is op de vraag voor energie zoals deze is (inclusief storingen). Het specifieke effect van gas- en stroomstoringen voor Alliander in 2016 is, gezien het relatief beperkte effect, hierin niet meegenomen.

In het gehanteerde economische model zijn aannames gemaakt over de prijselasticiteit. Hierbij is ervan uitgegaan dat de curve die de prijselasticiteit voor gas en elektriciteit aanduidt lineair is. Deze laatste aanname geeft een conservatieve schatting van het consumentensurplus. Met behulp van de figuur hieronder wordt het consumentensurplus visueel gemaakt.

De vraag naar elektriciteit



- Externe component: de netto welzijnsinst van elektriciteitstransport bovenop de prijs die huishoudens betalen
- Interne component: het deel van de waarde waar huishoudens Alliander voor compenseert in de vorm van omzet

Voor de bepaling van de hellingshoek van de curve, die impact heeft op het consumentensurplus, is uitgegaan van een studie van CE Delft (2012).

De bijdrage van energietransport aan de welvaart van zakelijke klanten bestaat, om dubbeltelling te voorkomen, alleen uit het 'omzet'-gedeelte, zonder optelling van het producentensurplus van de klanten.

Natuurlijk kapitaal

Alliander is gedeeltelijk verantwoordelijk voor de CO₂-emissies van de hoeveelheden elektriciteit en gas die door ons netwerk worden getransporteerd. De impact bevat de waardering van de CO₂-emissies gelieerd aan de directe operaties en aan die van de keten. Emissies in de keten zijn geattribueerd aan Alliander op basis van bruto toegevoegde waarde.

Aangenomen is dat de elektriciteitsmix (dat is de verhouding tussen energie uit aardolie, aardgas, steenkool en kernenergie) van de energie die wij leveren gelijk is aan de nationale elektriciteitsmix.

De maatschappelijke kosten van een ton CO₂-equivalent zijn geschat op basis van een studie van de U.S. Inter-Agency Working Group van de EPA (2013). Deze studie is naar onze mening nog relevant, omdat de meeste effecten van klimaatverandering in de toekomst plaatsvinden en daarmee de kosten van een ton CO₂-equivalent niet zijn veranderd tussen 2013 en 2016.

Menselijk kapitaal

Voor de berekeningen van dit kapitaal worden alleen medewerkers in directe dienst van Alliander meegenomen.

Welzijnseffecten van het hebben van werk zijn berekend ten opzichte van het niet hebben van werk in Nederland. De indicator betreft enkel het niet-financiële directe welzijnseffect. Het is hier aangenomen dat werktevredenheid een direct positief effect heeft op welzijn.

Aangenomen wordt dat ziekteverzuim dat niet als 'werkgerelateerd' is vastgesteld, geen relatie heeft met het werk bij Alliander. De berekening van de impacts van werk gerelateerde uitval en ongevallen van werknemers (veiligheid) is beperkt tot directe effecten. Een ongeval of ziekte kan aanleiding zijn voor andere ongevallen of ziektes, wat hier niet gemeten wordt.

Vergelijkende cijfers voor impacts uit 2017 en 2016

De 2016 cijfers zijn, voor vergelijkingsdoeleinden, aangepast met de attributiewaardes uit 2017.

Financieel kapitaal

€ miljoen	2017	2016
Betalingen aan leveranciers	-1.007	-1.049
Dividenden, aflossingen en rente	-72	-298
Betalingen aan werknemers	-636	-585
Belastingen	-199	-242
Verlaging van de kasreserves	-211	-41
Bijdragen van derden	96	99
Ontvangsten deelnemingen	232	258
Kosten voor klanten (zakelijk)	460	431
Inkomsten m.b.t. ruilverkaveling	0	359
Aangetrokken kapitaal, ontvangen aflossingen en rente	189	45
Kosten voor klanten (huishoudens)	1.148	1.023

Geproduceerd kapitaal

€ miljoen	2017	2016
Waarde inkoop goederen voor elektriciteitstransport	-1.300	-1.315
Bijdrage elektriciteitstransport welzijn consumenten	2.277	2.303
Waarde inkoop goederen voor gastransport	-815	-828
Bijdrage gastransport welzijn consumenten	2.415	2.455
Waarde inkoop goederen zakelijke klanten	-274	-258
Waarde energietransport voor zakelijke klanten	510	477

Natuurlijk kapitaal

€ miljoen	2017	2016
Klimaatverandering door CO ₂ uitstoot	-341	-363

Vijfjarenoverzicht

€ miljoen	2017	2016	2015	2014	2013
Resultaat					
Netto-omzet	1.697	1.584	1.540	1.594	1.744
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.840	1.723	1.680	1.729	1.846
Totaal bedrijfskosten	-1.535	-1.516	-1.341	-1.245	-1.389
Bedrijfsresultaat	305	207	339	484	457
Resultaat na belastingen	203	282	235	323	288
Balans					
Netto werkkapitaal	-87	-145	-211	-172	-94
Materiële vaste activa	6.793	6.529	5.899	6.218	6.012
Balanstotaal	8.069	7.735	7.726	7.672	7.548
Eigen vermogen	3.942	3.864	3.687	3.579	3.375
Totaal rentedragend vreemd vermogen	1.784	1.564	1.668	1.775	1.895
Totaal financiering	5.726	5.428	5.355	5.354	5.270
Investerings in vaste activa	652	685	577	572	575
Kasstroom					
Kasstroom uit operationele activiteiten	454	376	513	623	683
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-549	-232	-492	-410	-493
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	148	-185	-99	-201	-135
Vrije kasstroom	-95	144	21	213	190
Ratio's					
Langlopende schulden als % van totaal rentedragend vreemd vermogen	87%	95%	72%	91%	85%
ROIC	4,6%	3,5%	4,9%	6,3%	7,6%
FFO/nettoschuldpositie	27,4%	26,6%	28,1%	34,0%	38,7%
Rentedekking	10,2	8,3	7,6	7,6	8,0
Solvabiliteit	56,7%	58,5%	55,7%	53,6%	51,1%
Aandelen per 31 december					
Aantal uitstaande aandelen (duizend)	136.795	136.795	136.795	136.795	136.795
Totaal aantal aandelen, inclusief nog te emiteren (duizend)	136.795	136.795	136.795	136.795	136.795
Overig					
- Elektriciteit					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	3.135	3.109	3.100	3.078	3.063
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	36	37	31	26	29
Gelegde kabel (km)	834	859	918	816	904
- Gas					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	2.520	2.510	2.671	2.658	2.649
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	20	21	19	18	20
Gelegde leiding (km)	132	151	159	136	160
- Getransporteerde volumes					
Elektriciteit (GWh)	29.960	29.990	29.882	29.936	30.314
Gas (miljoen m3)	6.228	6.367	6.012	6.115	7.790
- Overig					
Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)	4.805	7.468	9.465	10.310	12.742
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	903	973	956	929	930
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit Liander (minuten)	21,0	23,3	21,9	19,9	24,0
Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)	5.719	5.621	5.572	5.547	5.878

Begrippen & afkortingen

ACM

In april 2013 hebben de Consumentenautoriteit, Nederlandse Mededingingsautoriteit en de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit hun krachten gebundeld in een nieuwe toezichthouder: de Autoriteit Consument & Markt (ACM). De ACM houdt onder meer toezicht op de naleving van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet.

Attributie

Attributie van de impact naar rato van andere entiteiten die bijdragen aan de impact (onderdeel waarde-, en impactmodel)

Buurtbatterij

Een lokale, collectieve oplossing voor overproductie van zonne-energie.

Cable Pooling

Het terugvoeden van wind- en zonne-energie over één kabel

Caidi (customer average interruption duration index)

Gemiddelde onderbrekingsduur per storing.

CBL (cross border lease)

Een cross border lease is een gestructureerde financiële transactie waarbij een bedrijf de gebruiksrechten op bepaalde materiële vaste activa verkoopt of voor lange tijd verhuurt aan een buitenlands bedrijf en daarna terughuurt.

CO₂

Koolstofdioxide. Dit komt voornamelijk vrij bij de verbranding van fossiele brandstoffen zoals aardgas en steenkool en draagt bij aan de versterking van het broeikaseffect.

CO₂-equivalent

Omrekening van het effect van andere broeikasgassen dan CO₂ naar CO₂-waarden.

Commissie van Aandeelhouders

De Commissie van Aandeelhouders als bedoeld in artikel 158, lid 10, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, indien deze door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is aangewezen.

Corporate Governance

De verhoudingen tussen de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Uitgangspunten van Corporate Governance zijn goed ondernemerschap (integer en transparant handelen door het bestuur) en goed toezicht hierop (inclusief de verantwoording daarover).

COSO

Een internationaal model voor risicomanagement.

Duurzame-elektriciteitsequivalent

Rekeneenheid voor duurzaam opgewekte warmte. De warmte die wordt opgewekt met duurzame bronnen (zonneboilers, warmtepompen en stortgasprojecten) wordt omgerekend naar kWh duurzame-elektriciteitsequivalent om optelling bij duurzaam opgewekte elektriciteit mogelijk te maken. Dit gebeurt door de CO₂-emissie te berekenen die wordt vermeden met de duurzame warmte en vervolgens de hoeveelheid kWh duurzaam opgewekte elektriciteit te bepalen waarmee dezelfde emissiereductie zou zijn bereikt uitgaande van 0,53 kg vermeden CO₂-emissie per kWh.

Energietransitie

De overgang van energieopwekking uit fossiele brandstoffen naar een duurzame energieopwekking (bijvoorbeeld uit zon, wind of water).

fte (full time equivalent)

Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

Garanties van oorsprong

Het certificaat 'Garanties van oorsprong' is het bewijsmiddel dat elektriciteit afkomstig is van windkracht, waterkracht, zonnekracht of biomassa-installaties.

Gelijkstroomnet

Netwerk waarin opgewekte duurzame energie direct inpasbaar is omdat opgewekte energie niet meer hoeft worden omgezet in wisselstroom.

Geothermie

Energie die in de grond is opgeslagen in de vorm van warmte.

Gereguleerd domein

De activiteiten van de netbeheerder, die voortvloeien uit de taken die exclusief aan de netbeheerder zijn voorbehouden en waarvoor maximumtarieven worden vastgesteld door de ACM. Het gaat hier onder meer om:

- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde tot 10 MVA en op het gasnet;
- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van elektriciteits- en gasnetten;
- het transporteren van gas en elektriciteit;
- de meetdienst kleinverbruik;
- het op doelmatige wijze waarborgen van de veiligheid en de betrouwbaarheid van de netten;
- het bevorderen van de veiligheid bij het gebruik van toestellen en installaties die elektriciteit en gas verbruiken;
- het faciliteren van de vrije markt om onder andere de overstap (switch) van een klant naar een andere energieleverancier mogelijk te maken.

Green bond

Beleggingen in leningen die uitsluitend worden gebruikt voor nieuwe en bestaande milieuvriendelijke projecten.

GRI (Global Reporting Initiative)

Mondiale organisatie voor richtlijnen duurzaamheidsverslaggeving.

Grid Defection

Proces waarbij de functie van de netten sterk veranderd door externe factoren, waardoor netten in huidige vorm niet meer goed bruikbaar of toepasbaar zijn.

Impact

De effecten van de uitkomst t.o.v. de effecten van een vooraf te bepalen 'counterfactual', of referentiescenario (onderdeel waarde-, en impactmodel)

Intelligente netten

In een intelligent net is de structuur afwijkend ten opzichte van het traditionele net, is in onderstations en middenspanningsruimten ICT- en sensortechnologie toegepast en is de capaciteit van het net verhoogd van 10 kV naar 20 kV.LTIF (Lost Time Injury Frequency)

Aantal ongevallen met verzuim maal een miljoen gedeeld door het aantal gewerkte uren.

Interoperabiliteit

Mogelijkheid van verschillende autonome, heterogene systemen om met elkaar te communiceren en interacteren.

Invoeding

Door een elektriciteitscentrale 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

Klanttevredenheid

Proces waarbij klanten waardering uitspreken voor verleende diensten door middel van score.

Leveringszekerheid

De ongestoorde levering aan/van klanten van elektriciteit, gas en warmte.

m3 aardgas

Een kubieke meter (1.000 liter) aardgas. Het gemiddeld aardgasverbruik per huishouden is circa 1.800 m3 per jaar.

Methaan

Gasvorm, hoofdbestanddeel van aardgas.

Microgrid

Een lokale koppeling van energiebronnen die onafhankelijk van het algemene netwerk kan functioneren.

Nettoschuld

De som van lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen onder aftrek van de liquide middelen en beleggingen.

Netto-investeringen

Bruto-investeringen verminderd met de ontvangen bijdragen hierop van derden.

Netverliezen

Netverliezen bestaan uit twee componenten: technisch netverlies en administratief netverlies. Technisch netverlies ontstaat als energie verloren gaat in het netwerk door de natuurlijke weerstand van kabels, transformatoren en andere componenten in onze netten. Administratief netverlies wordt veroorzaakt door leegstand van panden, fraude en energiediefstal.

NO_x

Stikstofoxiden, gassen die bij verbranding van brandstoffen ontstaan. Deze gassen veroorzaken zure regen en smogvorming.

NTA8120

De Nederlands Technische Afspraak (NTA) 8120 betreft normen ten aanzien van het waarborgen van de veiligheid van personeel en publiek, bescherming van de industriële en bebouwde omgeving en de natuur, transport en distributiezekerheid en het doelmatig en optimaal beheren van netten.

Nul-op-de-meter-woning

Woning waar de in- en uitgaande energiestromen per saldo op nul uitkomt

Onderstation

Een elektrische installatie in het hoogspanningsnet, die verbinding maakt tussen twee of meerdere hoogspanningsnetten of vormt een aansluitingspunt op het hoogspanningsnet.

Output

Effecten van de activiteit die direct te beïnvloeden zijn door Alliander (onderdeel waarde-, en impactmodel)

PCB (Poly Chloor Bifenyleen)

Chemische benaming voor chloorverbinding met sterke warmte-resistente eigenschappen.

Precario

Gemeentelijke belasting voor voorwerpen onder, op of boven gemeenschappelijke grond of water.

Regulering

Proces waarbij de overheid de hoogte vaststelt van de tarieven die netbeheerders mogen vragen voor hun diensten.

Remuneratierapport

Het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen betreffende het beloningsbeleid van Alliander, zoals opgesteld door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen.

Resultaat

Effecten van de output, vertaald naar systeemniveau (onderdeel waarde-, en impactmodel)

Saidi (System average interruption duration index)

Gemiddelde jaarlijkse uitvalduur per klant.

Saifi (System average interruption frequency index)

Onderbrekingsfrequentie per klant.

SASensor

Een besturingssystematiek waarbij met behulp van sensoren storingen in het net sneller kunnen worden gelokaliseerd en opgelost.

SDG (Sustainable Development Goals)

Door de Verenigde Naties uitgegeven nieuwe doelstellingen voor een duurzame ontwikkeling van de wereld tot 2030.

SF6

Zwavelhexafluoride, een inert gas dat 5,1 keer zwaarder is dan lucht en een CO₂-equivalent van 22.800 heeft. SF₆ heeft goede (elektrisch) isolerende eigenschappen en wordt daarom veel toegepast in de elektrotechniek, bijvoorbeeld in de middenspannings- en hoogspanningsruimten. Bij verbranding (bijvoorbeeld door een vlamboog) ontstaan giftige afbraakproducten, zoals S₂F₁₀. Daarnaast bestaat bij grote lekkages de kans dat SF₆ zuurstof verdringt, wat kan leiden tot verstikking.

Slimme meter

Met de slimme meter kunnen netbeheerders op afstand de meterstanden van zowel elektriciteit als gas en statusinformatie van de meter uitlezen. Daarnaast kan de slimme meter op afstand verstuurd opdrachten uitvoeren. De communicatie met de meter gebeurt daarbij via het kabelnetwerk (Power Line Communication) of via GPRS.

Solvabiliteit

Onder solvabiliteit wordt verstaan het eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode gedeeld door het balanstotaal minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar en de vooruitontvangen opbrengsten.

Splitsing

De juridische afsplitsing op 30 juni 2009 van N.V. Nuon Energy van moederverenootschap n.v. Nuon (thans Alliander N.V.), een en ander zoals bedoeld in de artikelen 2:334a leden 1 en 3 van het Burgerlijk Wetboek. Met deze juridische afsplitsing werd de door de Wet Onafhankelijk Netbeheer voorgeschreven splitsing gefinaliseerd tussen enerzijds het productie- en leveringsbedrijf en anderzijds het netwerkbedrijf van de Nuon-groep, zoals deze reeds op 1 juli 2008 organisatorisch was doorgevoerd.

Stakeholders

Stakeholders zijn individuen en groepen die op een of andere wijze een belang hebben bij Alliander, zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten, financiers, leveranciers en overheid.

Transparantie

De mate waarbij inzicht wordt gegeven in activiteiten van de onderneming

Uitfasering gas

Het langzaam en op termijn stoppen met het leveren van een product of dienst, zoals aardgas.

Uitkomst

Effecten van het resultaat voor de mens en/of de natuur (onderdeel waarde-, en impactmodel)

VCA (Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers)

Nederlandse richtlijn voor veilig werken.

VET

Wetsvoorstel Voortgang Energietransitie (VET) dat beoogt de energietransitie te ondersteunen en versnellen door de regelgeving rond de elektriciteits- en gasnetten aan te passen. Dit is onder meer noodzakelijk omdat een toename van intermitterend vermogen (zon, wind) en decentrale invoeding hoge eisen stellen aan de betrouwbaarheid en de betaalbaarheid van de voorzieningen.

Vrije domein

De activiteiten die in concurrentie worden verricht en/of voortvloeien uit de wettelijke taken en op verzoek van de klant worden aangeboden. Het gaat hier onder meer om het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde vanaf 10 MVA en voor specifieke klantgroepen, waaronder openbaar vervoer en openbare verlichting.

Vrije kasstroom

Kasstroom uit operationele activiteiten verminderd met de netto-investeringen in vaste activa.

Werkkapitaal

Vorraden plus handelsvorderingen en overige vorderingen, minus kortlopende niet-rentedragende verplichtingen en overlopende passiva.

Overige niet-financiële informatie

Onderstaande data en informatie vallen buiten scope van het Assurance Rapport van de externe accountant.

CO₂ en energie

Deze paragraaf geeft een gedetailleerd overzicht van het energiegebruik en de CO₂ gerelateerde impact van Alliander. Tevens worden de gebruikte methodologie en omrekenfactoren nader toegelicht.

Energieconsumptie

Alliander hanteert als basisjaar voor het bereiken van haar energiereductie 2012. De reden hiervoor is dat in dit jaar doelstellingen zijn geformuleerd.

Energieconsumptie	2017	2016
Gas en warmte gebruik gebouwen	974.064 m ³	1.256.026 m ³
Brandstof wagenpark		
Benzine	1.248.224 Liter	1.237.807 Liter
Diesel	4.360.044 Liter	4.606.842 Liter
LPG	9.659 Liter	9.786 Liter
Elektriciteit	204.555 kWh	136.000 kWh
Elektriciteitsgebruik gebouwen	9.818.143 kWh	10.456.041 kWh

Energieconsumptie	2017	2016	Conversiefactor
Gasgebruik gebouwen	34.258 GJ	44.174 GJ	35,17, officiële energetische waarde aardgas Slochteren conversiefactor 3,6, SI
Elektriciteitsgebruik gebouwen	35.345 GJ	37.641 GJ	
Totaal energiegebruik gebouwen:	69.603 GJ	81.816 GJ	
Benzine:	40.442 GJ	40.105 GJ	conversiefactor 32,4
Diesel:	156.090 GJ	164.925 GJ	conversiefactor 35,8
LPG:	251 GJ	254 GJ	conversiefactor 26
Elektriciteit:	736 GJ	490 GJ	conversiefactor 3,6
Totaal energiegebruik transport:	197.520 GJ	205.774 GJ	
Totaal energiegebruik:	267.123	287.590 GJ	

CO₂ uitstoot Scope 1

Voor weergave in het verslag wordt een sectoruniforme scope toepassing gehanteerd. Deze wijkt af van de het GHG-protocol. De waarden volgens het GHG-protocol zijn in deze tabel opgenomen.

CO ₂ uitstoot	2017	2016
Gasverbruik gebouwen	1.838	2.366
Lekverlies Aardgasnetwerk	48.345	48.468
Lease- & dienstauto's	17.650	18.373
SF6 Emissies:	1.295	907
Totaal	69.926	70.042

De meeste gegevens, zoals opgenomen in de tabellen en grafieken in dit verslag, zijn gebaseerd op onderliggende bronsystemen. Voor een aantal gegevens wordt gebruik gemaakt van de registratie en/of rapportage door derden. Een voorbeeld hiervan is het afvalvolume en de aan afval gerelateerde CO₂-uitstoot.

Bij totstandkoming van de CO₂-voetafdruk en het energiegebruik wordt gebruik gemaakt van aannames en inschattingen. De CO₂ coëfficiënt is berekend met 0,58846 (betreft landelijke productiemix 2016 voor grijze stroom). Dit is inclusief een correctie van 2% voor tank-to-wheel.

Ongeveer 5% van de CO₂-footprint wordt veroorzaakt door lekverlies G, gebaseerd op het aantal leiding dat in het netwerk van Alliander ligt. De gietijzeren leidingen hebben hierbij een hoger lekverlies (323 m³ per kilometer), en daarmee een hogere uitstoot dan de reguliere leidingen (55 m³ per kilometer). De CO₂-equivalent die daarbij gehanteerd wordt voor methaan is 25.

Transport

De grootste impact die Alliander heeft buiten haar organisatiegrenzen komt door het energietransport naar eindgebruikers van energie, het gaat hierbij om de volgende hoeveelheden:

Energietransport	2017	2016
Electriciteitstransport	29.959 GWh	29.990 GWh
Gastransport	6.228 miljoen m ³	6.367 miljoen m ³

Als energieintensiteitsratio hanteert Alliander haar energieverbruik in GJ gedeeld door haar netto omzet in miljoenen. In deze ratio worden gasgebruik van gebouwen, brandstofgebruik van het wagenpark en het elektriciteitsgebruik van de gebouwen meegenomen.

Energieintensiteitsratio	2017	2016
Totale energieverbruik / omzet	157,4 GJ/Miljoen € (267.123/1.697)	181,6 GJ/Miljoen € (287.590/1.584)

Deze informatie is niet beschikbaar naar energietype. Voor Alliander geldt dat er inzicht is in de energietypes voor scope 1 gebruik, het onderscheid naar energietype voor eigen gebruik heeft een veel minder grote omvang en impact en is daarom niet materieel.

Groen Gas

De totale invoeding groengas in het verzorgingsgebied in aantal m³ in het jaar was 30.493.000 m³. Dit gebeurde middels 14 groengasaansluitingen. Met groen gas wordt bedoeld:

- *Groen gas*: Bio-SNG, Biogas of Stortgas dat tot aardgaskwaliteit is opgewerkt Biogas: Gas dat zich binnen de definitie van gas in de Begrippenlijst Gas onderscheidt doordat het een product is uit een vergistingsproces. Het bevat voornamelijk CH₄ en CO₂.
- *Stortgas*: Gas dat zich binnen de definitie van gas in de Begrippenlijst Gas onderscheidt doordat het een product is van een stortplaats. De samenstelling is vergelijkbaar met Biogas.
- *Bio-SNG*: SNG dat geproduceerd wordt uit uitsluitend biomassa.

MVO organisatie

MVO is een integrale verantwoordelijkheid voor alle bedrijfsonderdelen en maakt deel uit van de Planning & Control cyclus. Alle bedrijfsonderdelen beschikken over een analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve maatschappelijke effecten van hun bedrijfsvoering. De Raad van Bestuur is in zijn geheel verantwoordelijk voor de economische, ecologische en sociale impact van Alliander. De manager MVO communiceert het beleid persoonlijk naar de directeuren van de bedrijfsonderdelen en faciliteert het directieteam bij het vaststellen van kwantificeerbare parameters voor het monitoren van voortgang. De Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen consulteren vertegenwoordigers van de stakeholders. Door aanwezigheid of vertegenwoordiging in regulier en ad-hoc overleg wordt actief kennisgenomen van ontwikkelingen en standpunten over strategische thema's. Zie het hoofdstuk interactie met stakeholders voor de verschillende maatschappelijke onderwerpen die zijn besproken.

RvB en RvC consulteren vertegenwoordigers van de stakeholders. Door aanwezigheid of vertegenwoordiging in regulier en ad-hoc overleg wordt actief kennisgenomen van ontwikkelingen en standpunten over strategische thema's. De resultaten van het MVO beleid worden met de stakeholders geëvalueerd. Aan de hand van onder meer klantconsultaties, medewerkersbetrokkenheid, aandeelhoudersbijeenkomsten, ronde tafel bijeenkomsten en de Maatschappelijke verslaglegging wordt vastgesteld in welke mate stakeholders het beleid en de resultaten daarvan waarderen.

Externe assurance Maatschappelijk deel Jaarverslag

Alliander vindt het voor haar stakeholders van belang om assurance te verkrijgen bij het maatschappelijk deel van het jaarverslag. Voor het jaarverslag 2017 heeft Alliander een goedkeurend assurance-rapport met een redelijke mate van zekerheid verkregen voor het meest relevante deel van het jaarverslag, namelijk de belangrijkste stuurvariabelen van het bedrijf (financieel én niet financieel).

Daarnaast heeft Alliander redelijke mate van zekerheid verkregen bij de meest materiële thema's voor de verslaggeving (Materialiteitstoets). Ook heeft Alliander een goedkeurend assurance-rapport met beperkte mate van zekerheid verkregen bij de rest van het maatschappelijk deel van het jaarverslag. Ter waarborging van de kwaliteit van de maatschappelijke informatie hanteert Alliander het 'three-lines-of-defence-model'. Vanuit onder meer de stakeholderdialoog, materialiteitstoets en GRI vindt een uitvraag plaats bij de bedrijfsonderdelen voor de aanlevering van maatschappelijke informatie. De bedrijfsonderdelen vormen de eerste verdedigingslinie en zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van betrouwbare informatie. De business controller van het desbetreffende bedrijfsonderdeel, als tweede verdedigingslinie, bewaakt de tijdige en betrouwbare aanlevering door de bedrijfsonderdelen. De business controller toetst onder meer de onderbouwing en analyses aangeleverd door de bedrijfsonderdelen en bouwt een dossier op voor de verificatie door de interne accountantsdienst. De interne accountantsdienst vormt de derde verdedigingslinie en verifieert de maatschappelijke informatie alvorens deze door de externe accountant wordt beoordeeld. De externe accountant vormt het sluitstuk van het verificatieproces en verstrekt uiteindelijk zekerheid, zoals verwoord in haar verklaring.

Februari 2018

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.

