

Samen omschakelen

Jaarverslag 2016



alllander

Inhoudsopgave

Over dit verslag	3
Ons verhaal over 2016	7
Over Alliander	11
Onze missie	16
Trends en marktontwikkelingen	17
Onze strategie	19
Doelstellingen en prestaties	20
Risico's	22
Onze impact	26
Sustainable Development Goals	31
Onze prestaties in 2016	33
Klanten	34
Medewerkers	47
Aandeelhouders en investeerders	57
Wat hebben we geleerd?	84
Verklaring van de Raad van Bestuur	86
Corporate governance	87
Corporate governance	88
Personalia RvB	96
Personalia RvC	98
Verslag van de Raad van Commissarissen	101
Remuneratierapport	111
Jaarrekening	116
Geconsolideerde jaarrekening	119
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	124
Enkelvoudige jaarrekening	183
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	185
Voorstel dividend 2016	196
Gebeurtenissen na balansdatum	197
Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen	198
Bestuurdersbeloningen	200
Overige informatie	201
Winstbestemming	202
Controleverklaring en assurance-rapport van de onafhankelijke accountant	203
Opinie van het Alliander stakeholderpanel	210
Materialiteitstoets	212
Interactie met stakeholders	226
Benchmark van onze prestaties	229
SWOT	231
Belangrijkste criteria, uitgangspunten en aannames voor impact meten en rapporteren	232
Vijfjarenoverzicht	234



Over dit verslag

Over dit verslag

Met het Alliander jaarverslag 2016, gepubliceerd op 9 maart 2017, leggen we verantwoording af over onze activiteiten in 2016. Uitgangspunten voor onze geïntegreerde verslaglegging zijn een open dialoog met stakeholders, transparantie en de impact van onze activiteiten op de samenleving.

Indeling van het verslag

Het jaarverslag 2016 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. 2016 was ook het jaar waarin onze relatie met gemeenten is geïntensiveerd. Zo krijgen en houden we inzicht in trends in de samenleving en wat die van Alliander verwacht. Ook wisselen we met hen gedachten en ideeën uit en toetsen we voorgenomen beleidskeuzes en beslissingen.

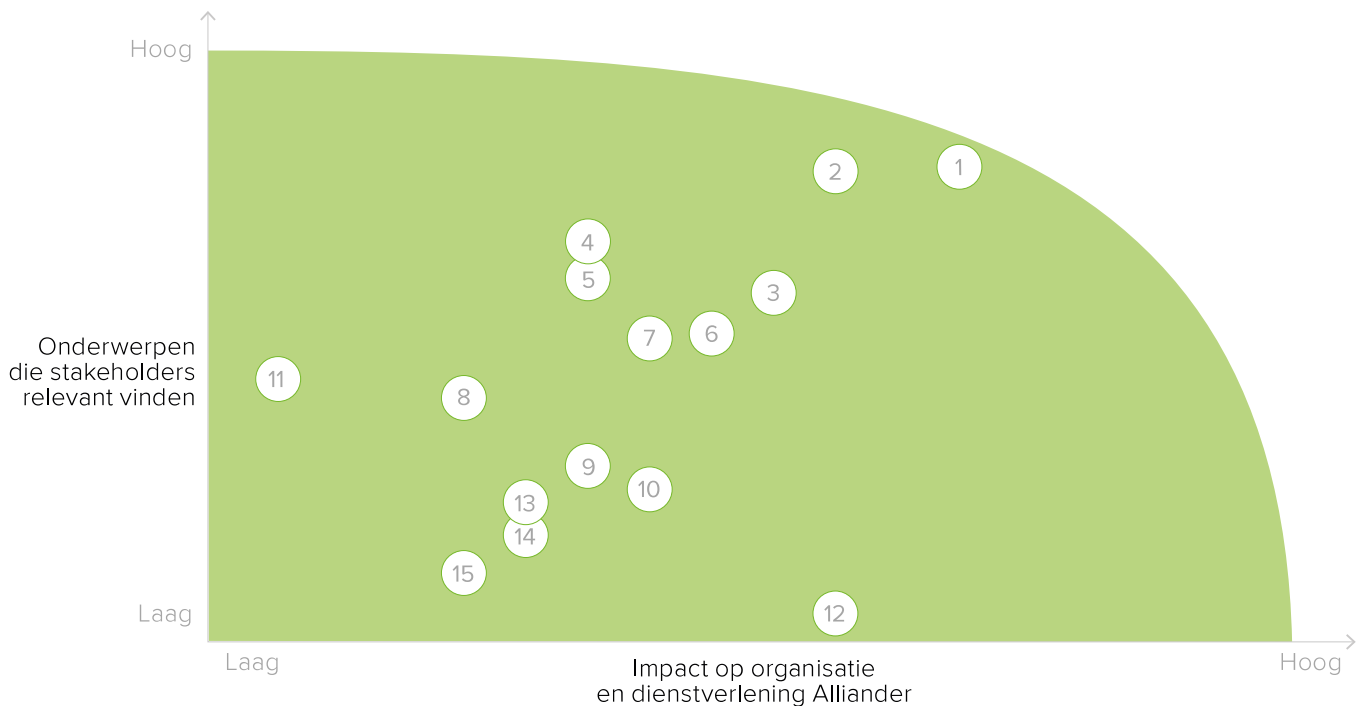
Stakeholders



Materialiteit

Aan onze stakeholders hebben we gevraagd over welke onderwerpen zij graag verantwoording afgelegd zien in het jaarverslag. Op basis hiervan hebben we 15 tophema's geselecteerd. Die vormen de basis voor het jaarverslag. Wilt u weten hoe deze thema's linken aan bijvoorbeeld de strategie van Alliander? Online kunt u in de afbeelding hieronder op de thema's doorklikken. U krijgt dan een toelichting op het betreffende onderwerp, de relatie met onze strategie en de resultaten in 2016. De complete materialiteitsgrafiek met alle thema's vindt u bij Overige informatie.

Materialiteitsgrafiek



- 1 Leveringsbetrouwbaarheid
- 2 Energietransitie
- 3 Veilig en gezond werken
- 4 Innovatie
- 5 Energieopwek

- 6 Slimme netten
- 7 Regulering / Tariefbepaling
- 8 Energiegebruik en CO2
- 9 Economische prestaties
- 10 Veiligheid infrastructuur

- 11 Transparantie
- 12 Opleiden en ontwikkeling
- 13 Klanttevredenheid
- 14 Ketenverantwoordelijkheid
- 15 Investeringsbeleid

Integrated reporting

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)
- Nederlandse Corporate Governance Code
- GRI4-rapportagerichtlijnen ('comprehensive' optie), Electric Utilities Sector Supplement
- International Integrated Reporting Council (IIRC)

De financiële en niet-financiële informatie in het verslag is geconsolideerd voor Alliander en de dochterondernemingen met een significante impact op de materiële aspecten (Liander, Liandon, Allego, Alliander DGO en Kenter). 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 materialiteitsanalyse leidend geweest.

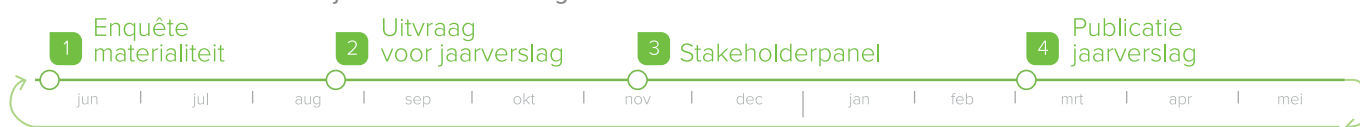
Transparantie

Met ons bedrijf opereren we in een complex krachtenveld en een sterk veranderende energiesector. Daarom hechten onze stakeholders veel waarde aan transparantie. Net als wijzelf. Met het jaarverslag over 2015 wonnen we de Kristalprijs in het kader van de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en de FD Henri Sijthoff-prijs 2016. Wij hebben de ambitie om in de verslaggeving tot de koplopers te blijven behoren. Daarnaast passen we het GRI4-niveau toe. Wij hanteren de Transparantierichtlijn en de voor ons relevante voorschriften uit de Nederlandse Corporate Governance Code en het Besluit Corporate Governance 2009.

Stakeholderpanel

Net als vorig jaar heeft een stakeholderpanel meegelezen met het verslag. Uit het panel kwam waardevolle feedback op het verslag, die verwerkt is in deze versie. Daarnaast is tijdens een gezamenlijke sessie met een panel van stakeholders op 25 januari de dialoog gevoerd over onder meer de stappen die Alliander komende jaren moet zetten op de onderdelen impactmeten en de Sustainable Development Goals. 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 analyse gemaakt aan welke doelen wij de grootste bijdrage kunnen leveren. Deze zijn terug te vinden in het onderdeel Sustainable Development Goals. Het is onze ambitie om komende jaren in onze verantwoordingsinformatie de SDGs duidelijker naar voren te laten komen. Ook willen wij transparanter maken hoe en welke bijdrage wij leveren aan deze doelen.



Ons verhaal over
2016

Ons verhaal over 2016

2016 was voor onze organisatie een jaar waarin we volop actief zijn geweest met de energievoorziening van vandaag én morgen. We hebben infrastructuur vervangen en verzaaid, storingen voorkomen en verholpen en nieuwe netten aangelegd. Samen met onze stakeholders werken we aan de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. We schakelen samen om.

Veiligheid op één

In de eerste helft van het jaar kregen we een gebeurtenis met veel impact te verwerken. Vrijdagochtend 26 februari bereikte ons het vreselijke nieuws dat een collega van Liandon om het leven was gekomen bij werkzaamheden aan een hoogspanningsinstallatie op een van onze onderstations. Deze gebeurtenis heeft iedereen binnen de onderneming diep geraakt en er is veel tijd besteed aan zorg voor familie en naaste collega's. We hebben onderzocht wat er gebeurd was en hoe we dit soort incidenten in de toekomst kunnen voorkomen. Dit ongeluk maakte ons eens te meer bewust van de risico's die we lopen in ons dagelijkse werk. Het is onze ambitie ervoor te zorgen dat iedereen elke dag weer veilig thuis komt.

Vraag naar nieuwe aansluitingen toegenomen

In 2016 trok de economie verder aan. Er kwamen meer woningen en bedrijven bij en de vraag naar nieuwe aansluitingen en verbindingen is toegenomen. Verder hebben we volop gewerkt aan het betrouwbaar en veilig houden van het huidige energienetwerk door te investeren in vervanging en onderhoud. En we zijn bezig met het aanbieden van de slimme meter in ons verzorgingsgebied. Er was meer te doen dan we aankonden. Dit brengt lastige dilemma's met zich mee, bijvoorbeeld waar we prioriteit aan geven in de planning. Omdat het aansluiten van klanten en het mitigeren van veiligheidsrisico's altijd voorrang heeft, heeft dit bijvoorbeeld impact gehad op de uitrol van onze digitaliseringsprojecten. Echter, door met zijn allen de schouders eronder te zetten hebben we als organisatie een grote hoeveelheid werk verzet, mede met dank aan onze aannemers. Onze medewerkers verdienen een groot compliment voor al hun inzet. Ook al direct aan het begin van 2017, toen een grote gasstoring plaatsvond in Ede, waarbij na een breuk water in de gasleidingen was gekomen en circa 500 huishoudens dagenlang zonder gas kwamen te zitten. Ruim 150 medewerkers hebben met man en macht gewerkt om iedereen weer zo snel mogelijk van gas te voorzien.

Resultaten op ingezette strategie

De klimaatafspraken van Parijs uit 2015 hebben het denken over de verandering van ons energiesysteem in een stroomversnelling gebracht. Onze stakeholders maken plannen om klimaatneutraal te worden en willen omschakelen op een duurzaam (lokaal) energiesysteem. We zien het aantal klanten met decentrale opwek verder toenemen. Mede daarom hebben we afgelopen jaar ingezet op een heldere strategie met vier pijlers. We zien resultaten op die strategie zichtbaar worden. Ten eerste willen we klanten keuzes geven die niet alleen goed voor hen uitpakken, maar ook voor de totale energievoorziening. Bijvoorbeeld door mogelijkheden voor opslag en het delen van energie. In Heerhugowaard hebben we samen met 200 huishoudens en partijen als IBM en Essent een proef gedaan met een flexibele energiemarkt.

Daarnaast werken we aan duurzame open netten, waar iedereen onder gelijke condities toegang tot heeft. Zo ontwikkelen we voor een bedrijventerrein bij Lelystad het eerste publieke gelijkstroomnet ter wereld, een uniek project.

Digitalisering is de derde strategische pijler van Alliander. Met het slimmer maken van onze infrastructuur kunnen we storingen sneller oplossen en bovendien gericht investeren. In 2016 werd op 428.000 adressen een slimme meter aangeboden. In Gelderland is gestart met de uitrol van een nieuw intelligent net, dat we dankzij sensoren en communicatiemiddelen op afstand beter kunnen bedienen. Toch zien we in onze prestaties dat er in digitalisering nog veel werk aan de winkel is. Voor het verslagjaar hadden we ambitieuze doelstellingen geformuleerd, juist omdat digitalisering zo'n belangrijke ontwikkeling is. Zo wilden we 95% van de voor 2016 geplande digitaliseringswerkzaamheden afronden, maar realiseerden we slechts 8%. Dit kwam met name doordat de complexiteit en de hoeveelheid werk die de vernieuwingsprojecten met zich meebrengen intensiever zijn dan vooraf ingeschat. Onder meer door technische gebreken in een nieuwe digitale toepassing op onze stations werd het programma stopgezet. Er is meer tijd nodig om de projecten volledig te realiseren. Als laatste streven we naar operational excellence. De introductie van de operationeel sturen methodiek is voor alle teams binnen de operatie van Liander afgerond en is gestart met het verbeteren van het planningsproces.

Rondgang langs 160 gemeenten

De energietransitie vraagt om een continue dialoog met onze stakeholders. Gemeenten en netwerkbedrijven zullen samen intensief moeten optrekken om de energietransitie op tijd en tegen de laagst maatschappelijke kosten te realiseren. Daarom zijn we als Raad van Bestuur in het verslagjaar begonnen met een rondgang langs alle 160 gemeenten in ons verzorgingsgebied. Tijdens die rondgang lichten we de strategie van het bedrijf nader toe en wisselen we ideeën uit. Die gesprekken zijn geanimeerd en het is goed om met elkaar van gedachten te kunnen wisselen over hoe we samen kunnen omschakelen naar een duurzame toekomst. Kenmerkend dilemma in het verslagjaar betrof de toekomst van het gasnet. Moeten we blijven investeren in gasnetten, wetend dat het gebruik van aardgas eindig is? Dit is een van onze belangrijkste dilemma's en het is ook een voornaam gesprekstema in onze rondgang. Eind 2016 verscheen verder de Energieagenda van de overheid, waarin netbeheerders samen met gemeenten en provincies een belangrijke rol toebedeeld hebben gekregen bij de technologiekeuze voor ruimteverwarming en de investeringsbeslissing over de energie-infrastructuur. Dit voorstel geeft ruimte om de juiste keuzes te kunnen maken op weg naar de toekomstige energievoorziening vanuit het perspectief van duurzaamheid en maatschappelijke kosten.

Nieuwe activiteiten

Naast het dagelijkse netbeheer ondernemen we ook activiteiten in het publiek belang die bijdragen aan de betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid van onze toekomstige energievoorziening. We zien dat een aantal van deze bedrijfsactiviteiten zich sterk ontwikkelt, zoals Allego (laadinfrastructuur voor elektrische mobiliteit) en Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling (onder meer warmtenetten). Het is in onze ogen daarom ook belangrijk om te blijven werken aan passende antwoorden op de complexe vraagstukken die de energietransitie met zich meebrengt. In dat kader is einde 2016 door het ministerie van Economische Zaken het wetsvoorstel Voortgang Energietransitie (VEt) aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit wetsvoorstel beperkt de rol die netwerkbedrijven mogen spelen in de energietransitie. Alliander is van mening dat het wetsvoorstel de energietransitie niet vooruit helpt. Wij pleiten daarom voor een meer integrale aanpak, waarbij het publieke belang van de energievoorziening centraal staat.

Maatschappelijke prestaties

Op maatschappelijk vlak heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden om trots op te zijn. We werkten onder meer aan de ontwikkeling van mogelijkheden om het elektriciteitsnet geschikt te maken voor het (terug)leveren van duurzaam geproduceerde energie, zoals wind- en zonne-energie. En we werken samen met een aantal andere partijen een proef met lokale opslag in de vorm van een buurtbatterij. Daarnaast daalde onze CO₂-voetafdruk aanzienlijk en werd RvB-lid Ingrid Thijssen benoemd tot Topvrouw van het jaar. Alliander was goed vertegenwoordigd in de duurzame top 100 en het jaarverslag over 2015 won zowel de FD Henri Sijthoff-prijs 2016 als de jaarlijkse Kristalprijs in het kader van de Transparantiebenchmark. We werden verder aangenaam verrast door de grote belangstelling voor ons nieuwe circulaire kantoor in Duiven. Het grote aantal bezoekers van binnen en buiten de organisatie maakte de locatie tot een publieksattractie. Met de renovatie van het hoofdkantoor Bellevue in Arnhem – afgerond eind 2016 – geven we een passend vervolg aan de verduurzaming van onze eigen gebouwen. Bijzonder was verder het 10-jarig bestaan van zowel de Alliander Foundation, die onze medewerkers stimuleert zich vrijwillig in te zetten voor de maatschappij, als het programma Step2Work, waarmee we medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans bieden. Het was verder de eerste keer dat Alliander een green bond uitgaf. Dit betreft een obligatielening waarvan de opbrengsten exclusief moeten worden aangewend voor investeringen met een duurzaam karakter.

Financiële resultaten

Het netto resultaat van Alliander kwam uit op € 282 miljoen (2015: 235 miljoen). De stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van Endinet, die in 2016 werd afgerond. De totale kosten stegen naar € 1.516 miljoen (2015: € 1.341 miljoen). Deze stijging wordt voor een aanzienlijk deel veroorzaakt door de kosten van precario, van € 110 miljoen naar € 149 miljoen. Onze financiële positie bleef ook in 2016 solide, wat zich weerspiegelde in de bevestiging van A-ratings van de kredietbeoordelaars S&P en Moody's.

De blik vooruit

De energietransitie versnelt en de economie trekt aan. De verwachting is dat daarom komend jaar de hoeveelheid werk aan onze netten blijft toenemen. Bovendien moeten we met 160 gemeenten energietransitieplannen maken. Hierbij hebben we de uitdaging om voldoende technisch geschoolde collega's te vinden op de krappe arbeidsmarkt. We zullen creatieve oplossingen moeten bedenken om het gevraagde werk goed uit te voeren. Slimme dingen doen zit gelukkig in de genen van ons bedrijf. Onze medewerkers zijn de spil in de ongestoorde distributie van energie. Het is voor ons bijzonder om te zien dat zij elke dag weer met ziel en zaligheid aan de slag gaan. Daar zijn we hen bijzonder dankbaar voor.

Samen schakelen we om naar het nieuwe energiesysteem.

Peter Molengraaf, Ingrid Thijssen, Mark van Lieshout

Raad van Bestuur Alliander





Over Alliander

Over Alliander

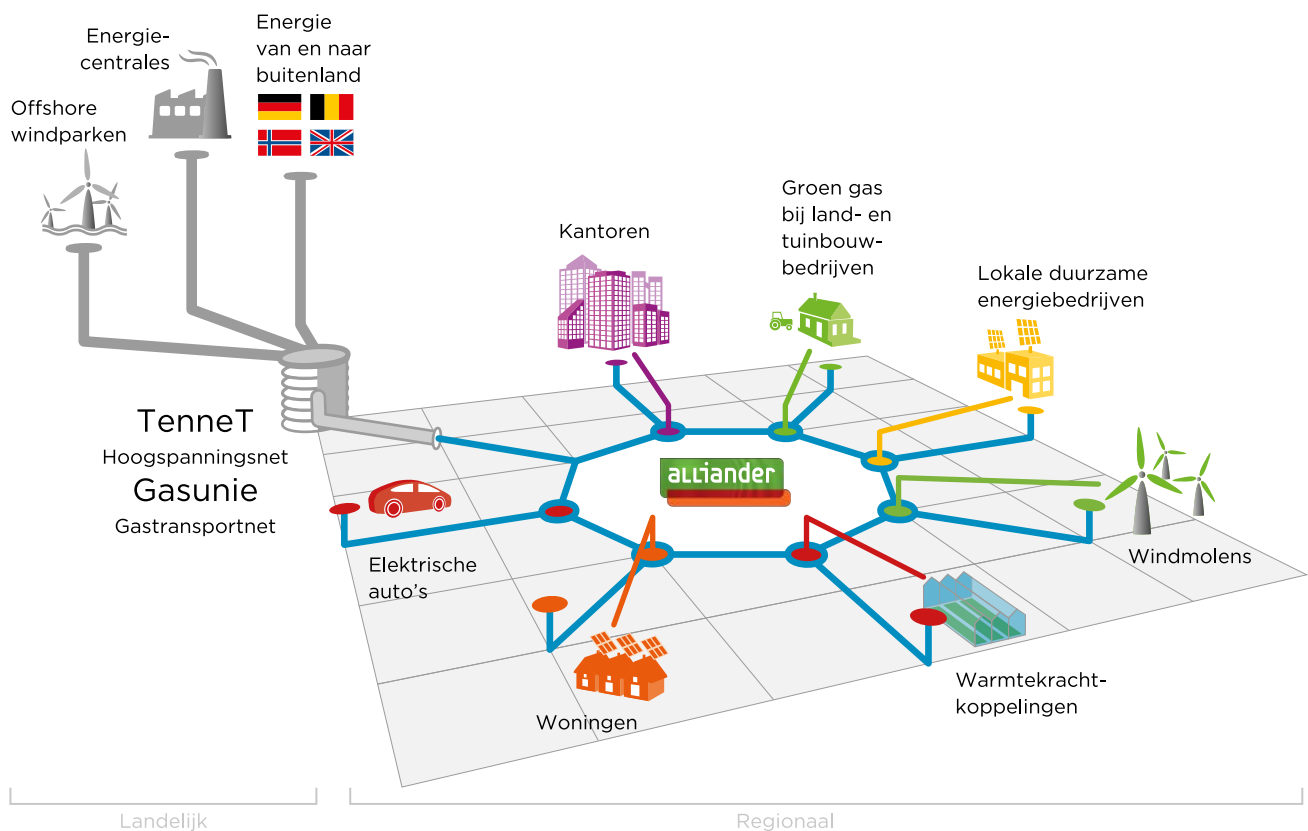
Alliander is een energienetwerkbedrijf. Dagelijks ondersteunen we ruim 3 miljoen klanten met toegang tot energie. Wij zorgen voor een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening in een groot deel van Nederland.

Onze rol in de energieketen

Alliander is als netwerkbedrijf verantwoordelijk voor de regionale distributie van energie, zoals elektriciteit, (bio)gas en warmte. Wij produceren of verhandelen zelf geen energie. Dat doen energieleveranciers, inkopers of handelaren. Het grootste deel van de energie die wij distribueren, komt 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. Dit vraagt om een andere rol van ons bedrijf. Alliander zorgt ervoor dat alle energie zo veilig en efficiënt mogelijk wordt gedistribueerd van opwekker of invoeder naar de eindgebruiker. Bijvoorbeeld van windturbines naar huishoudens of naar laadpunten voor elektrisch vervoer.

Alliander in de energieketen



Hoe we georganiseerd zijn

Alliander bestaat uit een groep bedrijven met in totaal circa 7.150 medewerkers. 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 energie-infrastructuur.



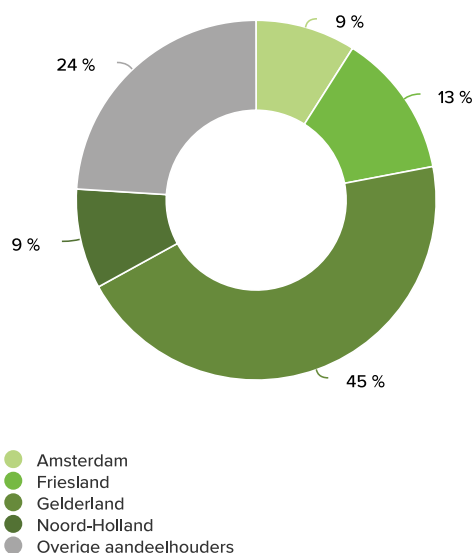
Liander

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 bedrijfs onderdeel 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 en Duitsland.

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

Meetbedrijf Kenter levert innovatieve oplossingen voor energiemeting en energiemanagement. 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 komt voort uit Liander Meetbedrijf en is sinds 1 mei 2016 een zelfstandig bedrijfsonderdeel van Alliander.

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 in het kader van de energietransitie

Alliander onderzoekt en ontplooit daarnaast bedrijfsactiviteiten, die passen bij de strategie van het bedrijf en invulling geven aan onze rol in de transitie naar een duurzamer energiesysteem. Voorbeelden hiervan zijn Energy Exchange Enablers, Smart Society Services, Local en Zown.

2016 in cijfers

Aantal
klant-aansluitingen



5,6 mln

Aantal medewerkers



7.150

Uitvalduur
elektriciteit



23,3 minuten

CO₂-uitstoot



797 kton

Netto-omzet



1,6€ mld

Investerings in
materiële vaste activa



680€ mln

Balans totaal



7,7€ mld

Resultaat



282€ mln

Ons werkgebied



Omvang netwerk (kilometer)



ELEKTRICITEIT

90.000 km

GAS

42.000 km

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. Energie maakt wonen, werken en reizen mogelijk. Zonder energie staat alles stil. Het is de zuurstof voor onze samenleving. Wij staan voor een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en bereikbare energie. Dat is waar wij iedere dag aan werken.

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

Trends en marktontwikkelingen

De energietransitie, en daarmee de verandering van ons energiesysteem, gaat onverminderd door. Het is essentieel dat we ontwikkelingen tijdig signaleren en erop anticiperen, zodat we de leveringszekerheid ook in de toekomst kunnen blijven garanderen. Dat is in het belang van onze organisatie, klanten en stakeholders, die in toenemende mate afhankelijk worden van energie. We staan voor verschillende uitdagingen die, mede versneld door de klimaatafspraken van Parijs, bepalend zijn voor onze rol in de energietransitie.

Wat we om ons heen zien

We zien drie trends die van invloed zijn op het energiesysteem.

Meer lokale opwek

Meer partijen wekken zelf, dus lokaal, elektriciteit op uit zon en waar mogelijk uit wind of andere bronnen. Dat zien we ook om ons heen: er komen steeds meer daken met zonnepanelen en ook het aantal windturbines op land stijgt. Inmiddels zien we ook dat klanten zowel zon als windenergie willen combineren.

Elektrificering

De behoefte aan energie in onze maatschappij groeit. We gebruiken steeds meer elektrische apparaten thuis en op het werk en kiezen vaker voor geheel of gedeeltelijk elektrisch rijden. Hoewel elektrische apparaten steeds energie-efficiënter worden, zien we dat het toenemende en intensievere gebruik van elektrische toepassingen toch vraagt om grotere transportcapaciteit en een grote betrouwbaarheid van het elektriciteitsnet. Daarbij verwachten we dat de afhankelijkheid van gas en het gebruik van aardgas de komende decennia aanzienlijk daalt. In de in 2016 gepresenteerde energieagenda staat dat ingezet gaat worden op een sterke vermindering van het aardgasgebruik in de bebouwde omgeving. Hierdoor zal de inpassing van CO₂-arm opgewekte elektriciteit en warmte gestimuleerd worden.

Digitalisering

De digitalisering is ook in onze sector volop aan de gang. Informatietechnologie en data worden zeer bepalend voor de inrichting, het functioneren en optimaliseren van onze energievoorziening. ICT en data geven netbeheerders de mogelijkheid energiestromen beter te managen, storingen sneller op te sporen en te voorkomen, gericht te investeren én nieuwe diensten aan klanten aan te bieden. Bovendien stellen zij netbeheerders in staat het gebruik van de bestaande energie-infrastructuur, door leveranciers en klanten, te optimaliseren. ICT is daarmee een impactvolle aanjager van veranderingen in het energiesysteem, en schept belangrijke kansen om de uitdagingen aan te gaan waarmee onze energievoorziening geconfronteerd wordt.

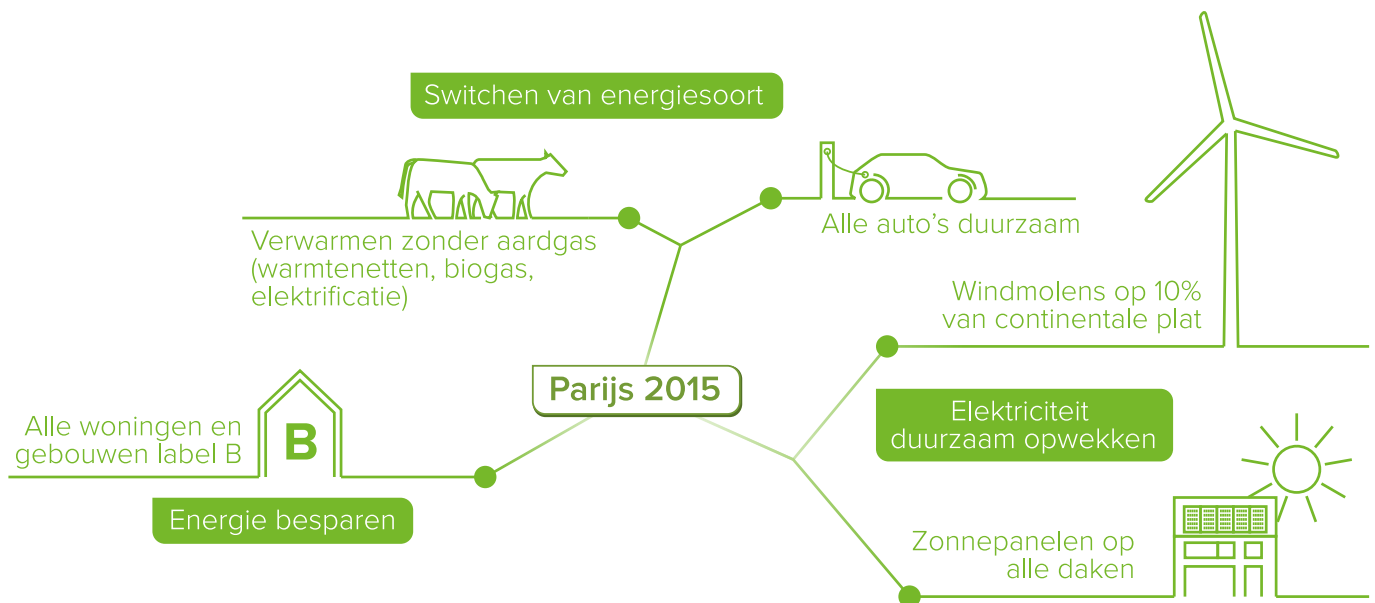
Parijs als aanjager

Tijdens de klimaatconferentie van Parijs in december 2015 is vastgelegd dat de wereldwijde opwarming van de aarde ruim onder de 2 graden Celsius moet blijven ten opzichte van het pre-industriële tijdperk. Van Nederland vergt dat een reductie van uitstoot van broeikasgassen in 2050 met 80 tot 95 procent. Deze afspraken werken als een katalysator. Er is in CO₂-reductie een aanzienlijke versnelling nodig om aan de afspraken te kunnen voldoen. Er is steeds meer urgentie om de klimaatambities waar te maken. We moeten zo snel mogelijk omschakelen naar een meer duurzaam energiesysteem.

Wat er moet gebeuren

We kunnen de doelstellingen van Parijs alleen halen als alle partijen gezamenlijk bereid zijn tot een fundamentele omschakeling in het huidige energiesysteem. 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. Ook zal elektrisch rijden toenemen. En tenslotte zal duurzame opwek toenemen, onder meer door zonnepanelen en windturbines. De precieze route en het tempo van de omschakeling is niet helder. Daarom moeten we samen met onze klanten en stakeholders optrekken om de omgang naar een duurzaam energiesysteem tijdig te kunnen faciliteren.

Een van de mogelijke scenario's



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 hier op 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. Het is daarom van groot belang dat het aantrekkelijk voor hen wordt om keuzes te maken die niet alleen goed uitpakken voor hun eigen situatie, maar ook voor de totale energievoorziening. Het zou daarom voor klanten aantrekkelijk moeten zijn om energie te 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. Dit vraagt om variabele energietarieven (hoe schaarser de energie op een bepaald moment van de dag, hoe hoger de prijs) en variabele transporttarieven (op basis van piekbelasting op de transportnetten) voor alle klanten. Hierdoor wordt het voor klanten interessant om per kwartier of per uur te besluiten of zij energie gaan gebruiken, verkopen of opslaan. Het is belangrijk om het nemen van deze besluiten te automatiseren, zodat klanten er zo weinig mogelijk tijd mee kwijt zijn. Alliander helpt hierbij. Dit doen we onder meer door de slimme meter de komende jaren aan te bieden aan al onze klanten, zodat afrekenen per kwartier of per uur mogelijk wordt. Maar ook bijvoorbeeld door klanten te helpen onderling energie uit te wisselen.

2. Nieuwe open netten

Het aanleggen van alternatieve infrastructuur kan een manier zijn om duurdere investeringen in het bestaande net te voorkomen. 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. Daarom investeert Alliander in de ontwikkeling van alternatieve energienetten. Het is cruciaal dat deze nieuwe infrastructuur voor iedereen onder gelijke voorwaarden bereikbaar ('open') is. Dit vergroot de betaalbaarheid van deze netten, omdat kosten met zo veel mogelijk gebruikers kunnen worden gedeeld. En het hoort bij onze maatschappelijke rol om de markt hierin te faciliteren.

3. Digitalisering

Dankzij de opmars van ICT ontstaan er in hoog tempo nieuwe digitale mogelijkheden om onze netten te beheren. Hierdoor kunnen we storingen snel opsporen en zelfs voorkomen, gerichter 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. Alliander kiest daarom voor verregaande digitalisering van zijn netten en voor de innovaties die daarbij horen. Door het installeren van slimme meters, sensoren, op afstand bedienbare schakelaars en een telecomnetwerk kunnen wij snel en tegen acceptabele kosten inspelen op de ingrijpende veranderingen in de energievoorziening.

4. Excellent netbeheer als basis

Het Nederlandse energienet behoort tot de betrouwbaarste ter wereld en het is ons doel ervoor te zorgen dat dit in de toekomst zo blijft. Door middel van 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.

Om de betrouwbaarheid, betaalbaarheid en bereikbaarheid van de energievoorziening te kunnen blijven waarborgen, zorgen wij ervoor dat wij vroegtijdig inzicht hebben in de ontwikkelingen in de wereld om ons heen. En leveren wij een actieve bijdrage aan het ontwikkelen en op grote schaal toepassen van open standaarden voor zowel nieuwe netten als oplossingen die klantkeuzes mogelijk maken.

Doelstellingen en prestaties

Veiligheid

Doelstelling 2016	Resultaat 2016	Doelstelling 2017	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ^a
LTIF (lost time injury frequency) Het aantal ongevallen met verzuim daalt, waardoor de LTIF 2,1 of lager is.	Er deden zich 23 ongevallen met verzuim voor, waardoor de LTIF 2,0 bedraagt.	De LTIF is 2,0 of lager.	Een LTIF-score van 2,0 vanaf 2017.	Veiligheid
Veiligheidscultuur Percentage actieve veiligheidscultuur is 30% of hoger ¹ .	Onze score is 34%	Percentage actieve veiligheidscultuur is 30% of hoger	We streven naar een veilige cultuur binnen de organisatie, binnen afgesproken veiligheidskaders en gericht op houding en gedrag.	

Klanten

Doelstelling 2016	Resultaat 2016	Doelstelling 2017	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ^a
Klanttevredenheid Klanttevredenheid consumenten- en zakelijke markt is hoger dan een benchmark van Nederlandse netbeheerders.	Consumentenmarkt 97% t.o.v. benchmark Zakelijke markt 89% t.o.v. benchmark	Klanttevredenheid gemeten door de NES ² score is hoger dan 52% (consument) en 38% (zakelijke markt).	Klanttevredenheid consumenten- en zakelijke markt stijgt de komende jaren verder.	Vraagstuk technische arbeidscapaciteit, Cyber criminaliteit, Privacy energiedata, Operationaliseren energietransitie
Uitvalduur elektriciteit³ Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling is maximaal 21 minuten.	23,3	Behoud van lage uitvalduur. Doelstelling 2017 is 21 minuten.	De uitvalduur blijft maximaal 21 minuten in de komende jaren.	
Postcodegebieden met meer dan vijf storingen per jaar Aantal postcodegebieden met meer dan vijf storingen is maximaal 16.	17	Het aantal unieke kabelnummers ⁴ met meer dan vijf storingen is maximaal 18.	Het aantal unieke kabelnummers met meer dan vijf storingen blijft maximaal 18 de komende jaren.	
Top risico verlagende projecten⁵ We streven ernaar om minimaal 90% van de mijlpalen te bereiken.	48% Extra toelichting hoofdstuk klanten pijler 4	Ook in 2017 streven we ernaar om 90% van deze mijlpalen af te ronden.	We streven ernaar om 90% van deze mijlpalen af te ronden.	
Aanbieden slimme meters⁶ Op 424.000 adressen bieden we een slimme meter aan.	428.000	Op 534.000 adressen bieden we een slimme meter aan.	In 2020 is bij iedereen een slimme meter aangeboden.	
Digitaliserings-programma's In 2016 ronden we 95% van onze geplande digitaliserings-programma's af.	8% Extra toelichting hoofdstuk klanten pijler 3	In 2017 ronden we 95% van onze geplande digitaliserings-programma's af.	Alliander kiest voor digitalisering van zijn netten.	

Medewerkers

Doelstelling 2016	Resultaat 2016	Doelstelling 2017	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ^a
Score medewerkers-onderzoek Score medewerkers-onderzoek Great Place to Work van minimaal 75.	70	In 2017 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 competenties
Verzuim medewerkers Verzuimpercentage van maximaal 3,9%.	4,1	Verzuimpercentage van maximaal 3,9%	Het verzuimpercentage is maximaal 3,9% in de komende jaren.	
Vrouwen in leidinggevende posities Minimaal 26% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.	24,7%	Minimaal 27% van alle leidinggevende posities wordt vervuld door een vrouw.	In 2025 is minimaal 33% van onze leidinggevendens vrouw.	
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt 100 leer/werkplekken aanbieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	104	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 2016	Resultaat 2016	Doelstelling 2017	Strategische doelstelling	Belangrijkste risico's ^a
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 gereguleerde toegestane rendement.	Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving Financiële risico's als vermeld in de jaarrekening
FFO/Nettoschuld Doelstelling: >20%	27%	FFO/nettoschuld Doelstelling: > 20%		
Rentedekking Doelstelling: > 3,5	8,3	Rentedekking Doelstelling: > 3,5		
Nettoschuld/ (nettoschuld + eigen vermogen) Doelstelling: < 60%	33%	Nettoschuld/(nettoschuld + eigen vermogen) Doelstelling: < 60%		
Solvabiliteit Doelstelling: > 30%	59%	Solvabiliteit Doelstelling: > 30%		
Maatschappelijk Verantwoord Inkopen Bij minimaal 68% van onze uitgaven wordt maatschappelijk verantwoord ingekocht	71%	Bij minimaal 71% van onze uitgaven wordt maatschappelijk verantwoord ingekocht.	In 2020 hebben we met minimaal 80% van onze leveranciers afspraken gemaakt over de CO ₂ -prestatie van het eigen bedrijf en de te leveren producten of diensten aan Alliander. Van ons materiaal is 40% circulair ingekocht.	
CO₂-uitstoot eigen bedrijfsvoering De CO ₂ -uitstoot bedraagt maximaal 833 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek) ⁷	797 kton	De CO ₂ -uitstoot bedraagt maximaal 673 kton (volgens sectorbrede rekenmethodiek).	We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023.	

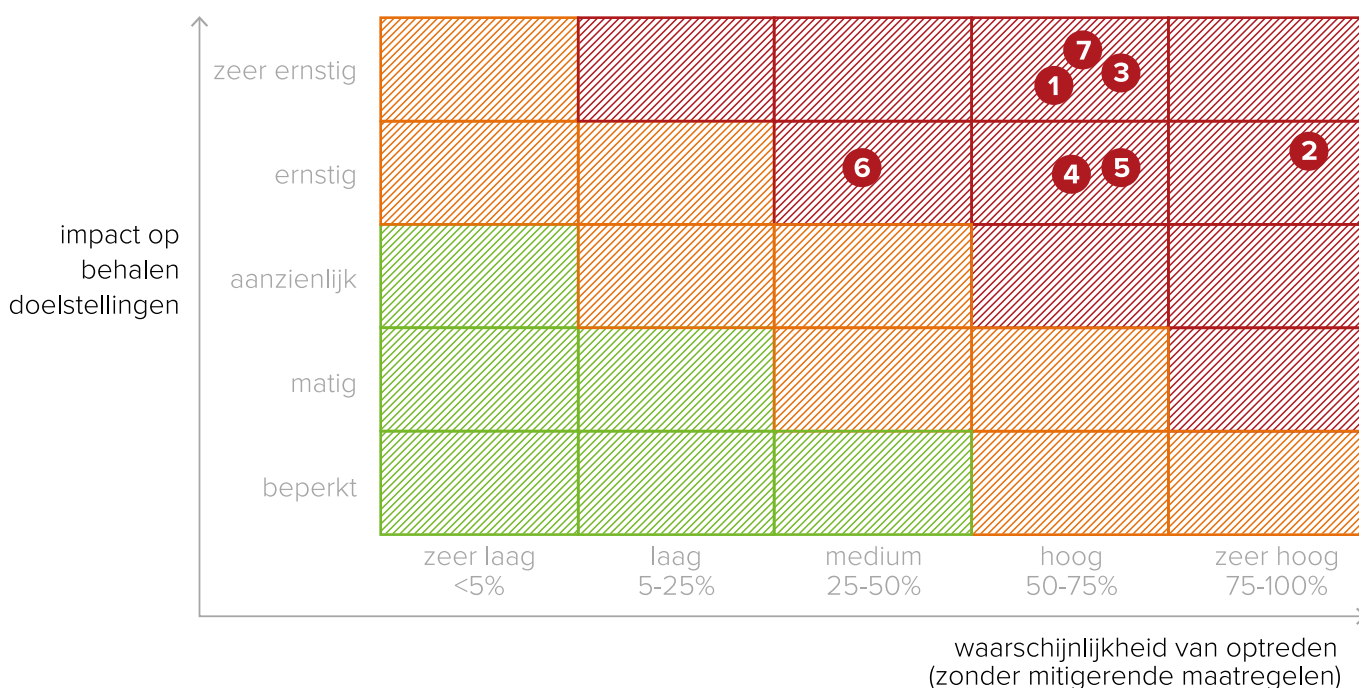
- Het niveau van veiligheidscultuur binnen Alliander wordt gemeten d.m.v. de positie op de veiligheidsladder. De score en doelstelling voor 2016 is op basis van hoeveel medewerkers voldoen aan een veiligheidsniveau van minimaal 3.
- Vanaf 2017 rapporteert Alliander over de klanttevredenheid met behulp van de Net Effort Score (NES).
- De uitvalduur geeft in minuten weer de gemiddelde duur dat onze klanten in het Lander-gebied in een periode van een jaar geen elektriciteit hebben. De genoemde uitvalduur van 2016 is gebaseerd op laag-, midden- hoogspanning.
- Vanaf 2017 rapporteert Alliander over de herhaalstoringen op kabelnummer i.p.v. postcodegebieden.
- De KPI meet in hoeverre voor de 25 belangrijkste programma's of projecten die een belangrijk risico mitigeren de vooraf gedefinieerde mijlpalen zijn behaald. Definitie van de KPI is gewijzigd t.o.v. 2015, en KPI focust nu op tussenliggende mijlpalen en niet enkel op finale oplevering van een project.
- De doelstelling voor 2016 (424.000 adressen) wijkt af van de in het jaarverslag 2015 en jaarplan 2016 opgenomen doelstelling voor 2016 (van 447.000 adressen), hetgeen wordt veroorzaakt doordat de finale planning voor de aanbidding van de slimme meter is afgerond ná publicatie van het jaarverslag en het jaarplan.
- De doelstelling voor CO₂-uitstoot voor 2016 is herberekend volgens de meest recente emissiefactoren.
- In het hoofdstuk risico's is een nadere toelichting opgenomen over de risico's.

Risico's

Alliander hecht grote waarde aan goed risicomanagement. Het zorgt ervoor dat wij voldoende zekerheid hebben dat we strategische doelstellingen op een verantwoorde manier kunnen behalen. Daarvoor gebruiken wij een raamwerk voor risicomanagement met daarin onze principes. Bijvoorbeeld dat we altijd een relatie kunnen leggen tussen maatregelen en onze doelstellingen, zodat we geen onnodig beslag leggen op onze organisatie. En dat we geen extra geld besteden als we risico's naar onze mening al voldoende beheersen. Hierdoor stellen we de hele organisatie in staat om bij te sturen en te verbeteren, en kan Alliander voldoen aan wet- en regelgeving.

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

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1 Veiligheid | 4 Cybercriminaliteit |
| 2 Vraagstuk technische arbeids-capaciteit | 5 Privacy energiedata |
| 3 Onvoldoende langetermijn-oriëntatie van regelgeving | 6 Benodigde competenties |
| | 7 Operationaliseren energietransitie |



Risicocategorieën

Risicomanagement staat regelmatig op de agenda van de Raad van Bestuur en andere directie- en managementlagen binnen Alliander. De toepassing ervan is primair een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Met rapportages maken we transparant wat volgens interne processen de mate van beheersing van onze belangrijkste risico's is. Wat belangrijk is, meten we af aan een risicomatrix waarin we afgesproken grenzen hebben vastgelegd. Zo zijn bijvoorbeeld financiële risico's (waarschijnlijkheid vermenigvuldigd met impact) vanaf € 10 miljoen te kwalificeren als Hoog.

We vinden ook risico's met impact op onze andere bedrijfswaarden van belang, zoals veiligheid, kwaliteit van levering, duurzaamheid, klant & imago en wet- & regelgeving. Daarom bekijken we tegelijkertijd of risico's ook impact hebben op die perspectieven.

Risicobereidheid

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

- Rond compliance is onze risicobereidheid laag: We willen compliant zijn aan wet- en regelgeving en handelen volgens interne procedures en de Alliander Gedragscode.
- Waar het gaat om veiligheid van onze medewerkers en onze netten willen wij risico's zoveel als mogelijk uitsluiten.

- Bij het effectief en efficiënt gebruikmaken van de middelen in onze bedrijfsprocessen maken wij een kosten-batenafweging bij risicoacceptatie.
- Voor strategische risico's zoeken we een juiste balans tussen risico's en onze ambities op de langere termijn.
- Voor financiële risico's hanteren we een lage acceptatie. Zo behouden we een solide financiële basis, voldoen we aan financiële criteria en geven we invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Risicobewustzijn

In het vorige jaarverslag en halfjaarbericht maakten we al melding van de ontwikkelingen op het gebied van risicomangement en interne beheersing binnen Alliander (raamwerk, beleid, matrix). Het risicobewustzijn binnen Alliander is over het algemeen voldoende. GRC ondersteunt de business en kaderstellend om, daar waar nodig, nog verbeteringen aan te brengen. Deze bestendige samenwerking werpt zijn vruchten af en mede daardoor hebben we een goed en actueel zicht op de onzekerheden binnen ons bedrijf. De Zeer Hoge risico's vanuit de laatste risico-inventarisatie – en daarmee de belangrijkste risico's voor Alliander op dit moment – staan in dit jaarverslag. Een gedetailleerde beschrijving van de risico's, de ontwikkeling van de risico's en de wijze waarop deze worden gemanaged, is opgenomen in 'Toelichting op de risico's'.

Financiële risico's, waaronder ons kredietrisico, zijn toegelicht in noot 34 van de jaarrekening. Een uitgebreide beschrijving van al onze belangrijkste operationele asset risico's kunt u ook teruglezen in de Kwaliteits- en Capaciteits Documenten, die iedere twee jaar worden opgesteld. Deze staan op www.liander.nl/kcd. In de hoofdstukken Corporate governance, Verklaring van de Raad van Bestuur en Overige informatie leest u meer over hoe het managen van risico's expliciet onderdeel is van de besturing en de besluitvorming van de organisatie. Door middel van scenario analyses brengen we ook nieuwe ontwikkelingen onder de aandacht. Meer algemene informatie over risicomangement vindt u ook op de website alliander.com.

Primaire 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. Veiligheid				•
2. Vraagstuk technische arbeidsmarktcapaciteit			•	•
3. Onvoldoende lange termijn oriëntatie van regelgeving	•	•	•	•
4. Cyber criminaliteit			•	•
5. Privacy energiedata	•			
6. Benodigde competenties	•	•	•	•
7. Operationaliseren 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 verwachting hoe het risico zich gaat ontwikkelen: afnemend, neutraal of toenemend).

afnemend: ↓

neutraal: →

toenemend: ↑

1. Veiligheid →

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. Wanneer er onvoldoende veiligheidsbewustzijn of kennis van veiligheidsmaatregelen aanwezig is, wordt de kans op ongevallen groter. Ook het handelen van derden, onbedoeld of kwaadwillig, kan leiden tot veiligheidsrisico's. In het ergste geval kunnen onveilige situaties in ons werk leiden tot zwaar gewonden of een dodelijk ongeval.

Hoe wordt het gemanaged?

Binnen onze organisatie werken we gericht aan veiligheid. We hebben stappen gezet in het veiligheidsbewustzijn. Desondanks hebben we toch te maken gehad met veiligheidsincidenten. Voor ons waren zij aanleiding om hier nog meer aandacht aan te besteden. We zijn de veiligheidscultuur aan het verbeteren. Bijvoorbeeld door tijdens het overleg aan het begin van de werkdag de veiligheidsrisico's en maatregelen nadrukkelijk aan de orde te laten komen. We vergroten de veiligheid in onze processen en componenten en zorgen voor opleiding en herinstructie. Incidenten worden onderzocht op directe en achterliggende oorzaken van het ongeval. Verbeteringen werken we uit met onze interne organisatie én onze aannemers. Onze ambitie is 'Iedereen veilig thuis!'.

2. Vraagstuk technische arbeidscapaciteit ↑

Wat is het risico?

Met de ingezette economische groei in Nederland en de versnelling van de energietransitie zal de vraag naar specialistische technici naar verwachting blijven stijgen. Op de Nederlandse arbeidsmarkt voor specialistisch technisch personeel heerst echter schaarste. De komende twee jaar zoeken we bij Liander zeker 80 en bij Liandon minstens 50 extra monteurs. Het risico bestaat dat we deze niet (op tijd) kunnen werven. We nemen maatregelen zodat de gevolgen voor onze klanten zo minimaal mogelijk zijn.

Hoe wordt het gemanaged?

Dit tekort willen we aanvullen door intensieve wervingscampagnes (waar nodig ook gericht op buitenlandse monteurs) en door verder te investeren in opleidingen bij ROC's. Tevens maken we extra montagecapaciteit vrij door het specialistische werk anders in te richten en slimmer te plannen. Daarbij stemmen we vraag en aanbod regio-overstijgend op elkaar af. Daarnaast besteden we meer werk uit aan aannemers, die overigens op onderdelen te maken hebben met vergelijkbare problemen op de arbeidsmarkt. Tot slot intensiveren we de samenwerking met collega-netbeheerders op dit punt.

3. Onvoldoende langetermijnnoriëntatie van regulering ↑

Wat is het risico?

De regels binnen het gereguleerde energiedomein hebben effect op de scope van onze activiteiten en onze rentabiliteit. Doordat bij veranderingen in het energielandschap niet gelijktijdig wordt voorzien van adequate veranderingen in regulering, heeft dat op termijn mogelijk effect op de continuïteit van ons bedrijf. Een belangrijke verandering is de duurzaamheidsdoelstelling om het gebruik van aardgas en biogas sterk te reduceren. Voor Alliander betekent dit dat onze gasnetten in de toekomst mogelijk een andere functie gaan krijgen of dat klanten het gasnet gaan verlaten. Dat laatste zorgt er dan voor dat we onze huidige investeringen niet meer kunnen terugverdienen en de betaalbaarheid van ons energienet onder druk komt te staan.

Hoe wordt het gemanaged?

Willen we in de komende jaren kunnen blijven investeren in nieuwe initiatieven om de energietoekomst te faciliteren, dan is van belang dat nieuwe wetsvoorstellen daaraan bijdragen. We denken 30 jaar vooruit over de impact van de overgang van fossiele naar duurzame energievoorziening op de infrastructuur waar wij verantwoordelijk voor zijn. We creëren beelden welke aanpassingen in de regelgeving nodig zijn en voeren daarover dialoog.

4. Cybercriminaliteit →

Wat is het risico?

Onze energienetten en bovengrondse assets digitaliseren in toenemende mate. Daarbij zien we een toename van hacks in relatie tot politiek en terrorisme gericht op vitale infrastructuur. Dit maakt cyber security een belangrijk onderwerp. Wanneer cybercriminaliteit toeneemt of in vorm verandert en we ons hier niet tijdig op aanpassen, loopt Alliander een zeer hoog risico.

Hoe wordt het gemanaged?

We beveiligen onze netwerken en computers tegen aanvallen door te werken aan preventie, detectie én response van cybersecurity. Binnen Netbeheer Nederland werken we intensief samen op dit onderwerp. Daarnaast onderhouden we nauwe contacten met het Nationaal Cyber Security Centrum van de Rijksoverheid en met andere partijen zodat we gezamenlijk de (snelle) ontwikkelingen kunnen volgen en externe signalen van aanvallen vroegtijdig kunnen opvangen. Ook nemen we deel aan en werken samen in het European Network for Cyber Security (ENCS) als mitigatie rondom cybersecurity.

5. Privacy energiedata →

Wat is het risico?

Bij het beheren van energienetten krijgen we te maken met privacygevoelige data. Denk hierbij aan gegevens over de aansluitingen, energiecontracten, verbruik, kosten. Het bewaken van de privacy van deze energiedata is dan ook van groot belang. We lopen het risico dat de privacy van energiedata wordt geschonden. Zo kreeg de sector in 2016 bijvoorbeeld te maken met diefstal van energiedata van ruim twee miljoen huishoudens, via het systeem van een energieleverancier. Zie hiervoor ook het hoofdstuk Wat hebben we geleerd.

Hoe wordt het gemanaged?

Bij de verwerking van energiedata onderzoeken we wat de mogelijke impact is op de privacy, zogeheten 'privacy-impact-analyses'. Op basis daarvan treffen we maatregelen waar nodig. Vanaf 2016 zijn organisaties verplicht om 'datalekken' van persoonsgegevens te melden bij de autoriteit Persoonsgegevens. Alliander heeft hiervoor de processen en organisatie ingericht. Bij de bescherming van persoonsgegevens kijken we ook over de grenzen van onze eigen organisatie heen. Vanuit de energiesector wordt gezamenlijk opgetrokken om maatregelen te treffen voor een gedegen bescherming van privacygevoelige gegevens. De diefstal waar de branche mee te maken kreeg, wordt grondig uitgezocht om dergelijke risico's in de toekomst te voorkomen. Hierover vindt informatie uitwisseling plaats met toezichthouder Autoriteit Persoonsgegevens, Autoriteit Consument en Markt, de brancheorganisaties Netbeheer Nederland en Energie-Nederland en andere betrokken partijen.

6. Benodigde competenties ↑

Wat is het risico?

We onderkennen het strategische vraagstuk of we de benodigde competenties voor nu en in de toekomst kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden. De gevolgen van de energietransitie voor ons bedrijf zijn aanzienlijk. Dit vraagt om andere competenties in de (nabije) toekomst, naast de competenties waar we al jaren vertrouwd mee zijn en in huis hebben.

Hoe wordt het gemanaged?

Wij dienen zicht te hebben op de kritische competenties van de toekomst gezien de voortschrijding van technologie en digitalisering. We zullen een aantrekkelijke werkgever moeten blijven om voldoende aantrekkingskracht te houden op nieuw talent. Een aantrekkelijke werkgever zijn we door de ontwikkelingsmogelijkheden die we geven, door zinvol en (technisch) uitdagend werk te bieden en ook IT technisch uitdagend werk. Ook zullen we de huidige medewerkers in deze ontwikkeling meenemen en om- en bijscholen waar nodig. Onder andere via social media pools hebben onze recruiters contact met relevante doelgroepen. Daarnaast gaan we steeds meer samenwerkingsverbanden aan met universiteiten en scholen om vroegtijdig als mogelijke werkgever in beeld te zijn.

7. Operationaliseren energietransitie ↑

Wat is het risico?

De energietransitie versnelt. Zonnepanelen, windparken, afscheid van aardgas, warmtepompen, elektrische auto's betekenen dat het elektriciteitsnet op veel plaatsen en in hoog tempo verzaamd moet worden. Afgezien van de financiële consequenties daarvan zal dit operationeel niet bij te benen zijn met serieuze risico's voor met name de betrouwbaarheid van de energievoorziening.

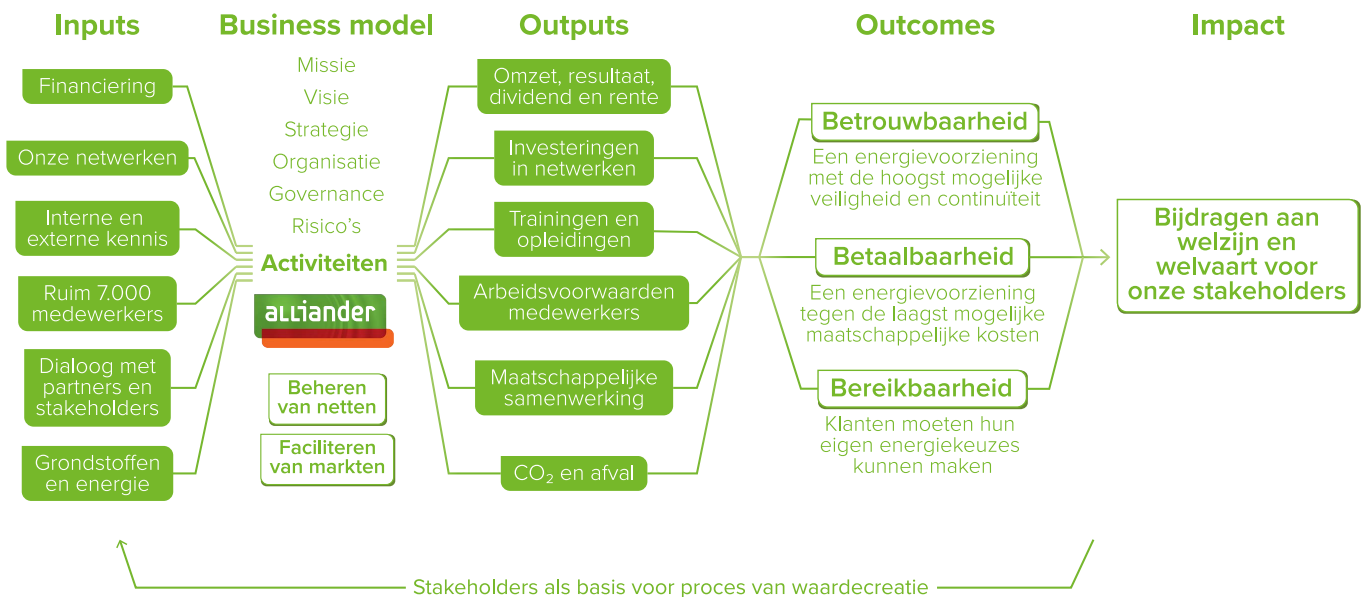
Hoe wordt het gemanaged?

Door het voorkomen van verzanding van het energienet met innovatieve oplossingen hoeven we in de toekomst geen extra operationele capaciteit in te schakelen. Capaciteit die wellicht op de markt in kwaliteit en omvang niet eens beschikbaar zal zijn. Daarom richten we ons onder meer op deze benodigde innovaties en ook op aanpassingen in het marktmodel.

Onze impact

Alliander werkt voortdurend aan een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening waarbij iedereen onder gelijke condities toegang heeft tot energie. Onze activiteiten hebben daarbij veel maatschappelijke effecten op de omgeving: op onze economie, de natuur, kennisontwikkeling én de veiligheid en stabiliteit van het energiesysteem. Kortom, op onze welvaart (geld en economie) en welzijn (gezondheid en geluk).

Om onze maatschappelijke effecten te bepalen, hebben we de waardeketen in kaart gebracht en trachten we de maatschappelijke effecten zoveel mogelijk in één eenheid te kwantificeren (euro's). Alliander doet hiermee ervaring op en wij zullen dit komende jaren verder ontwikkelen. In de komende jaren gaan wij de impactberekeningen nadrukkelijker meewegen in onze besluitvorming. In ons online-verslag is ons proces van waardecreatie interactief te bekijken.



Waarom impact kwantificeren

Alliander wil een grotere bijdrage aan de maatschappij leveren dan enkel zijn klassieke verantwoordelijkheid voor een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening. Vanuit verschillende rollen, waaronder netbeheerder in de veranderende (duurzame) energiemarkt, werkgever én verantwoorde onderneming naar de lokale omgeving kunnen we veel betekenen. Bij het beoordelen van de maatschappelijke bijdrage van onze activiteiten, kijken we nu vooral naar de inputs (kosten) en outputs (directe gevolgen). Met het kwantificeren en moneteriseren van onze maatschappelijke effecten op welvaart en welzijn trachten we een beter inzicht te geven in grootheden en in onderlinge verhoudingen. Zo willen wij een nieuwe taal ontwikkelen om uiteindelijk betere afwegingen te kunnen maken.

Onze reis in impactmeting

In 2015 zijn we gestart met het in beeld brengen, kwantificeren en rapporteren van onze maatschappelijke impact aan de hand van een aantal projecten. We hebben stilgestaan bij het maatschappelijke effect van de aanleg van warmtenetten, het plaatsen van slimme meters en onze investeringen in Step2Work, voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook in 2016 zijn we doorggegaan met het inschatten van de impact van projecten. In dit verslag rapporteren we over de door ons geïdentificeerde impacts van een versnelde digitalisering van onze netten in de provincie Noord-Holland (hoofdstuk klanten) en de duurzame renovatie van onze twee grootste kantoren (hoofdstuk medewerkers). Daarnaast hebben wij in 2016 een inventarisatie gemaakt van de belangrijkste impacts van alle activiteiten van Alliander.

Bij onze impactberekeningen zijn we er ons van bewust dat het identificeren, kwantificeren en moneteriseren van ecologische en sociale impacts nog sterk in ontwikkeling is. Internationaal, nationaal en sectoraal is er behoefte aan meer standaardisering van rekenmethodes en aannames. Met onze impactrapportage willen we bijdragen aan deze ontwikkeling en dat zullen we blijven doen. In 2017 gaan we ons impactmodel daarom verder verfijnen en uitbreiden. Met andere netwerkbedrijven willen we een eerste basis leggen voor een breed gedragen sectormodel. Ook gaan we het model in de komende jaren inzetten om betere keuzes te maken.

Impact in een oogopslag

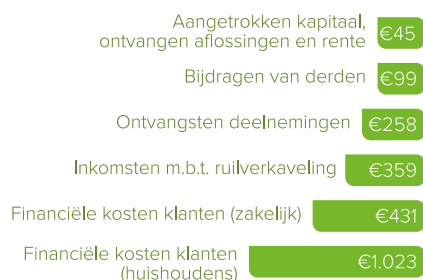
Om goed te begrijpen op welke manieren we een positieve of negatieve bijdrage leveren aan de maatschappij hebben we onze relevante impacts in kaart gebracht aan de hand van het zes kapitalen model van het International Integrated Reporting Council (IIRC) <http://integratedreporting.org/>. Voor deze inventarisatie is eerst een long-list met potentiële impacts opgesteld, waarna aan de hand van kwalitatieve analyses op basis van vak- en dagbladen, academische literatuur, jaarverslagen, onderzoeken en interne consultaties een definitieve lijst is opgesteld. Op basis van de impacts van die lijst is in de volgende figuur de relatieve omvang aan van maatschappelijke impacts van Alliander zoals we die nu hebben geïdentificeerd, gekwantificeerd en gemonetariseerd.

Voor het zichtbaar maken van de grootte van de impacts (zowel positief als negatief) hebben we ervoor gekozen om niet-financiële effecten te vertalen naar euro's (monetarisering). In dit eerste jaar dat we de impactmeting op deze wijze uitvoeren, zijn wij in staat om slechts een deel van de geïdentificeerde impacts te kwantificeren.

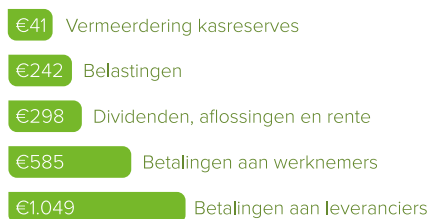
Onze metingen bevatten onzekerheden doordat er aannames gemaakt moeten worden in de berekening. Een toelichting hierop vindt u bij Overige informatie. Een aanvullende uitgebreide toelichting waarin tevens alle details van de criteria, uitgangspunten en aannames alsmede de berekeningsmethodieken worden gehanteerd, is online inzichtelijk.

Belangrijkste impacts van Alliander

Vermindering van kapitaalvoorraad

Financieel
kapitaal

Vermeerdering van kapitaalvoorraad

Geproduceerd
kapitaalIntellectueel
kapitaal

Geen categorieën gekwantificeerd

Natuurlijk
kapitaalSociaal
kapitaalMenselijk
kapitaal

bedragen zijn in miljoenen euro's

gekwantificeerd in euro's

niet gekwantificeerd in euro's

Belangrijke impacts van Alliander

Financieel en geproduceerd kapitaal

De continue beschikbaarheid van energie heeft voor klanten een hoge welvaartswaarde. Zonder energie staat vrijwel alles stil. De afhankelijkheid van energie maakt dat de transport- en aansluitdienst, alsmede de meetdienst voor kleinverbruikers bij wet vastgestelde exclusieve taken zijn voor de netbeheerders. De tarieven hiervoor vallen onder tariefregulering die gericht is op een betaalbare en betrouwbare energievoorziening.

In financiële termen hebben wij de welvaartswaarde van elektriciteits- en gastransport berekend op ruim € 4 miljard, het verschil tussen de prijs die de klant op basis van economische modellen bereid is te betalen versus het gereguleerde tarief. Ook door onze rol en positie in de keten brengen we veel geld terug in de samenleving. Voor de aanleg en onderhoud van onze netten betalen we jaarlijks leveranciers voor goederen, diensten en kosten van bedrijfsmiddelen. We genereren hiermee veel werk en inkomen bij andere partijen. Dat stimuleert de economie, genereert werkgelegenheid en welvaart. Gelijktijdig onttrekken wij kapitaal aan de maatschappij voor de financiering van onze activiteiten.

We beseffen dat de energievoorziening sterk in beweging is. De klimaatafspraken en de voortschrijdende technologie gaan de waarde van een gas- en elektra-aansluiting op ons centrale net beïnvloeden. Met het bepalen van zowel de bedrijfseconomische als maatschappelijke impact van de beschikbaarheid van energie (centraal en decentraal), kunnen we in de toekomst betere besluiten nemen.

De welvaartswaarde van het energietransport is berekend op basis van het consumentensurplus. Dit is de extra waarde die klanten in theorie bereid zouden 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 bepalen van de economische waarde, zowel voor vrije- als gereguleerde markten. Het consumentensurplus heeft betrekking op alle prijselementen in de energieketen, dus omvat belastingen en de 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.

Intellectueel kapitaal

Alliander investeert tijd en geld in het netbeheer van de toekomst. In dit jaarverslag wordt uitgebreid stilgestaan bij de digitalisering van onze netten, de rol van data en nieuwe business- en marktmodellen die de energietransitie van ons vraagt. Hiermee wordt intellectueel kapitaal gecreëerd voor Alliander en zijn omgeving. Nieuwe open infrastructures voor laadpalen en warmtenetten vergroten bijvoorbeeld niet alleen onze eigen kennis en kunde, het biedt ook nieuwe marktkansen voor bedrijven. De monetaarisering van intellectueel kapitaal vraagt betrouwbare ervaringscijfers uit het verleden. Hier willen we volgend jaar een volgende stap in maken.

Natuurlijk kapitaal

Netbeheer legt beslag op schaarse grondstoffen van onze planeet. We gebruiken veel materialen en hebben een (gecontroleerde) milieu-impact op de bodem en het water in onze regio's. De grootste negatieve impact komt van de CO₂-uitstoot door onze netverliezen en onze positie in de (nog grotendeels fossiele) energieketen. In financiële termen betekent die CO₂-uitstoot een additionele kostenpost van € 281 miljoen in termen van natuurlijk kapitaal of klimaateffecten.

Hiertegenover staat ook een positieve milieu-impact. Het gaat dan bijvoorbeeld om de aanleg van duurzame warmtenetten en laadpalen, aansluiting van windmolens en zonne-energie en diensten gericht op inpassing van duurzame energie op het energienet. Daarnaast verminderen onze projecten gericht op circulaire bedrijfsvoering het beslag op schaarse grond- en hulpstoffen. We hebben nog niet exact kunnen berekenen hoe groot onze positieve impact precies is. Het vinden van de juiste coëfficiënten is een uitdaging die we in sectorverband willen oppakken.

Sociaal en menselijk kapitaal

Als transparante en betrouwbare werkgever dragen we bij aan stabiliteit in de samenleving, sociale cohesie en alle ervaren persoonlijke voordelen van het hebben van werk. Ook zien we dat veiligheidsincidenten in relatie tot de energie-infrastructuur een negatief welzijnseffect hebben op de betrokken personen en hun omgeving. De veiligheid van personen heeft de eerste prioriteit bij onze activiteiten. Het behoeft geen betoog dat verdere digitalisering en automatisering ook de energiesector in grote mate gaan beïnvloeden. De verdere kwantificering van ons sociaal en menselijk kapitaal in 2017 gaat ons helpen om in de toekomst nauwkeuriger de effecten te bepalen van de energietransitie voor onze rol als werkgever.

Impact van onze projecten

Het netbeheer van de toekomst zal aanzienlijk verschillen van het netbeheer van vandaag. Gezien de gestage groei van duurzame opwek in de regio en de snelle verandering van klantvragen, is het van belang alternatieve projecten of innovaties goed te testen en bij succes op te schalen. In 2016 hebben we de impacts van twee van onze projecten berekend. Allereerst de uitrol in Noord-Holland Noord van een vergaande vorm van digitaal netbeheer. Ten tweede de bouw van onze eigen huisvesting van de locaties in Arnhem en Duiven. Voor onze eigen energieneutrale gebouwen hebben we berekend wat de positieve impact is van duurzaam vastgoed voor de samenleving. In de stakeholderhoofdstukken Klant en Medewerker worden de impacts van deze projecten verder toegelicht.

Wat we leren van onze impactanalyses

In samenwerking met onze kennispartners zijn veel nieuwe inzichten ontstaan over de consequenties van onze activiteiten. We zien dat de financiële en economische waarde van betrouwbaar netbeheer zeer groot is. We kunnen nu ook ons intellectueel, sociaal en menselijk kapitaal beter benoemen en hebben inzicht gekregen in de negatieve impacts van het distribueren van nog overwegend fossiele energie. In termen van klimaatteffect is dit een veelvoud van onze eigen CO₂-uitstoot.

De impactmetingen voor onze projecten dwongen ons goed onderbouwde aannames te maken over te verwachten CO₂-effecten, vermeden investeringen en kosten.

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. Bij de projecten zien we dat verwachte positieve baten daadwerkelijk plaatsvinden, maar op pas langere termijn en soms op een ander thema dan verwacht. De waarde van digitalisering neemt (logischerwijs) echt toe bij een werkelijke omslag naar duurzaam decentrale opwek. Een onverwacht belangrijke impact bij onze duurzame kantoorrenovaties ligt op het gebied van gezond binnenklimaat. De impactberekeningen bieden ons hiermee waardevolle inzichten in gemaakte keuzes.

Vervolgstappen

Alliander zet in 2017 in op verdere verbetering en uitbreiding van het impactmodel. Hierbij zullen we de sociale en menselijke impacts verbeteren. Met andere netbeheerders willen we een eerste basis leggen voor een breed gedragen sectormodel. Ook gaan we het model inzetten om betere keuzes te maken bij nieuwe ontwikkelingen en laten meewegen bij investeringsbeslissingen. We zullen hierbij de dialoog met al onze stakeholders aangaan om te komen tot een optimale maatschappelijke waarde. Online staat meer informatie over onze aannames en uitgangspunten. Hiermee nodigen we al onze stakeholders uit mee te denken over verbetering van onze methodiek.

Sustainable Development Goals

In 2015 hebben 193 landen zich gecommitteerd aan de Verenigde Naties Duurzame ontwikkelingsdoelen, de Sustainable Development Goals (SDGs). 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

In de SDG Charter werken Nederlandse bedrijven en maatschappelijke organisaties ieder op het eigen vlak, alleen of in partnerschap, samen om de SDGs te behalen. Alliander ziet meerwaarde in het werken conform de SDGs en wil deze in de praktijk ook ondersteunen. Alliander speelt een essentiële rol in het waarborgen van een veilige en constante levering van energie. Daarnaast werken we aan het verduurzamen van het energienetwerk en het bedenken van oplossingen voor de markt. Door samen te blijven werken en continu te innoveren proberen wij daarin maatschappelijke waarde te creëren (zie hoofdstuk Onze impact) en negatieve effecten te verminderen. Wij zijn vastbesloten om hiermee deel te worden van de oplossing.

Waar Alliander de grootste bijdrage kan leveren

Voor onze eigen organisatie en omgeving hebben we geïnventariseerd hoe Alliander kan bijdragen aan het behalen van de SDGs. Waar zit onze grootste impact en waar is de meeste winst te behalen? Hiervoor hebben we de SDGs 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 'high impact' SDGs. Dit zijn de SDG's waar Alliander zich de komende jaren voor gaat inzetten en op gaat focussen:

SDG	Uitleg	Relevantie voor Alliander	Hoe kan Alliander een bijdrage leveren?
 7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	VERZEKER TOEGANG TOT BETAALBARE, BETROUWBARE, DUURZAME EN MODERNE ENERGIE VOOR IEDEREEN	Wij streven naar een energievoorziening die iedereen onder gelijke condities toegang geeft tot betrouwbare, betaalbare en bereikbare energie voor iedereen	<ul style="list-style-type: none"> • Open duurzame netwerken bieden • Vergroenen netverlies door investeren in duurzame opwek • Inzicht bieden aan energieverbruik met Smart meter en opties voor applicaties op meter • Deelname aan internationale initiatieven gericht op kennisdelen en technologieontwikkeling en toepassing
 11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	MAAK STEDEN EN MENSELIJKE NEDERZETTINGEN INCLUSIEF, VEILIG, VEERKRACHTIG EN DUURZAAM	Wij ondersteunen onze klanten in de bebouwde omgeving met de omschakeling naar een duurzaam energiesysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren luchtkwaliteit door schoon elektrisch transport te faciliteren • Duurzame gebiedsontwikkeling, ambitieuze huisvesting door transitiegebouwen • Groene Allianties
 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION	VERZEKER DUURZAME CONSUMPTIE- EN PRODUCTIEPATRONEN	Alliander werkt aan een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering (ook in de keten) en ondersteunt duurzame gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Duurzaam aanbesteden • Klimaatneutraal in 2023 • Verlagen energie-intensiteit en vergroten energie-efficiency bedrijfsvoering • Circulaire netbeheerder • Samenwerking en participatie Groene netten • Schone bedrijfsmobiliteit

Ambities voor de komende jaren

Met het uiteindelijke doel in 2030 in ons achterhoofd gaan we stapsgewijs bekijken wat we kunnen bijdragen. Dit jaar is dat met name het begrijpen van de SDGs, prioriteiten stellen en het intern bekend maken van deze doelen. Wanneer we duidelijk hebben waar onze bijdrage ligt, wordt het mogelijk doelstellingen te formuleren en deze te integreren en implementeren in onze bedrijfsvoering. Hierbij hebben we de uitdaging om de SDGs te koppelen aan de langetermijn-doelstellingen van Alliander. Over onze vorderingen zullen we de komende jaren rapporteren.



Onze prestaties in
2016

Klanten

Onze klanten rekenen op een feilloze energievoorziening. Zodat ze hun kop koffie kunnen zetten, online kunnen winkelen en veilig op weg kunnen. Maar ook als ze zelf energie opwekken of terugleveren, willen ze kunnen vertrouwen op een betrouwbare infrastructuur en goede service.

Dit hoofdstuk gaat over wat wij doen voor de stakeholder klant. Klanten hebben aangegeven de volgende onderwerpen van belang te vinden om terug te lezen in het jaarverslag: energietransitie, energieopwek en -opslag, veiligheid van infrastructuur, leveringsbetrouwbaarheid, innovatie, tarieven, slimme netten en klanttevredenheid. Deze onderwerpen zijn in dit onderdeel van het jaarverslag verwerkt.

Doelen en resultaten klanten

Klanttevredenheid



DOELSTELLING 2016

Hoger dan een benchmark van Nederlandse netbeheerders

RESULTAAT 2016
CONSUMENTEN

97%

RESULTAAT 2016
ZAKELIJK

89%

Uitvalduur elektriciteit



DOELSTELLING 2016

21,0 minuten
maximaal

RESULTAAT 2016

23,3 minuten

Digitaliserings- programma's



DOELSTELLING 2016

95% minimaal

RESULTAAT 2016

8%

Realisatie aanbodplanning slimme meter



DOELSTELLING 2016

424.000
minimaal

RESULTAAT 2016

428.000

Postcodegebieden met >5 storingen



DOELSTELLING 2016

16 maximaal

RESULTAAT 2016

17

Top risico verlagende projecten



DOELSTELLING 2016

90% minimaal

RESULTAAT 2016

48%

Onze klanten en de energietransitie

Energie moet er altijd en overal zijn. En iedereen moet er onder gelijke condities toegang toe hebben. Daar maken wij ons sterk voor. Alliander heeft ruim drie miljoen klanten en maakt de energienetten klaar voor een duurzame toekomst. Dat lukt alleen als we erin slagen onze dienstverlening aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van onze klanten. En als we uitblinken in betrouwbaarheid en gemak.

De verwachtingen van onze klanten

Voor consumenten geldt dat zij snel en goed geholpen willen worden door ons. Als er ergens een storing is, moet deze zo snel mogelijk worden opgelost. Als ze energie opwekken, bijvoorbeeld via zonnepanelen, willen ze die terug kunnen leveren aan het net. Onze zakelijke klanten zijn afhankelijk van energie voor de continuïteit van hun bedrijfsprocessen. We zien verder dat veel van onze klanten steeds vaker een duurzame ambitie hebben. Dat kan als individuele klant of als collectief. Denk daarbij aan lokale duurzame energiecoöperaties in onze regio's. Waar mogelijk willen we onze klanten helpen met onze producten en diensten.

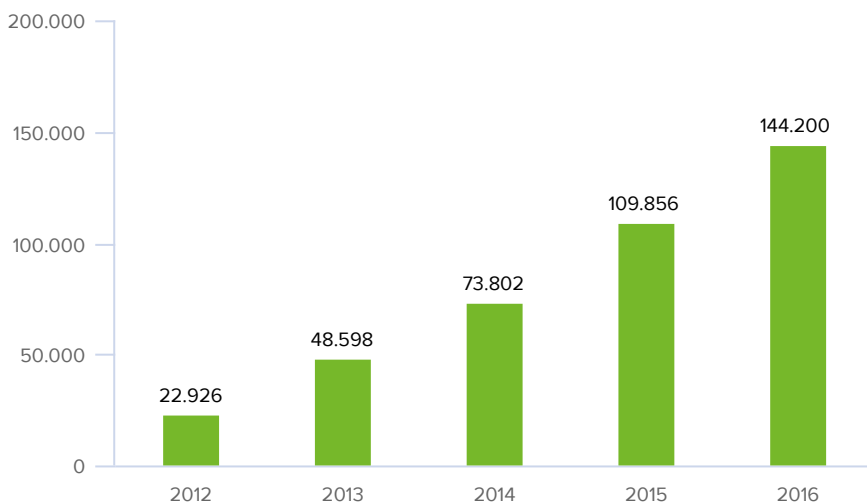
Onze ambitie

Wij streven naar betrouwbare, betaalbare en bereikbare energie. Met onze strategie spelen we hier op in: op 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. Verreweg de meeste van onze klanten nemen gas en elektriciteit af. Daarnaast heeft inmiddels ook een sterk groeiend aantal de overstap gemaakt naar duurzame energie in de vorm van onder meer zonnepanelen, windmolens of biogasinstallaties. Onze uitdaging is ruimte te geven voor deze decentrale ontwikkeling van energie en tegelijkertijd de betrouwbaarheid van de infrastructuur hoog en de totale kosten voor iedereen zo laag mogelijk te houden.

Klanten met duurzame opwek¹



● Aantal klanten met duurzame opwek

¹ Aantal geregistreerde aansluitingen met actieve terugleverinstallaties in het Liander-verzorgingsgebied.

Flexibel omgaan met energie

Verandering van energievormen vraagt ook om vernieuwing van ons dienstenaanbod om klanten zo goed mogelijk te faciliteren. Door vraag en aanbod van energie beter op elkaar aan te laten sluiten, kan het elektriciteitsnet de toename van duurzame opwek en de elektrificatie beter aan. De toename van de opwek van lokale duurzame energie uit wind en zon vraagt steeds meer van het elektriciteitsnet. Zo kunnen er stroompieken ontstaan en daar is het lokale net niet op gebouwd. Ook is het aanbod van elektriciteit minder goed voorspelbaar door het fluctuerende karakter van zonne- en windenergie.

Experimenten

In het verslagjaar hebben we verschillende experimenten gestart om samen met klanten nieuwe diensten te testen. Voorbeeld hiervan is het flexibel laden van auto's. Buiten piekuren laden accu's sneller op en binnen piekuren langzamer. Zo wordt het net minder zwaar belast. In Heerhugowaard testten we een nieuw marktmodel voor het flexibel omgaan met vraag en aanbod van energie. En in Rijssenwoud testten 35 huishoudens in 2017 een jaar lang een buurtbatterij voor lokale opslag van elektriciteit.

Burgerwindpark bij Nijmegen

In Nijmegen-noord, langs snelweg A15, ligt een nieuw windpark. Het park is een burgerinitiatief: verenigd in een energiecoöperatie beslissen en investeren leden en donateurs mee. Daarnaast kunnen ze 100% groene stroom afnemen. In april is de bouw van de windmolens gestart en in november is het park opgeleverd. Naar verwachting gaat het windpark energie opleveren voor 8.900 huishoudens. Alliander werkt mee aan de realisatie, maar doet ook samen met de coöperatie onderzoek naar mogelijkheden voor een effectieve energielevering. Bijvoorbeeld door de energie die door zon en wind is opgewekt via één kabel te transporteren ('cable pooling'). Dit maakt de levering van energie effectiever en goedkoper.

Windpark van en voor bewoners



Aan de noordkant van Nijmegen in de Betuwe zijn in 2016 vier windturbines gebouwd. Op het eerste gezicht misschien niet bijzonder, maar wel als je bedenkt dat een coöperatie van bewoners eigenaar en ontwikkelaar is. Projectleider Pim de Ridder: "Ik geloof heilig in een verschuiving van regie in energievoorziening."

Het idee voor het windpark Nijmegen-Betuwe is zeker niet nieuw. In 1996 lag het plan voor het oprichten van 9 turbines al op de tekentafel, maar het kwam destijds niet van de grond. Met Nijmegen als groene stad en nieuwe klimaatambities werd het plan nieuw leven ingeblazen. Er kwam een burgercoöperatie die het gesprek met de gemeente aanging. "Bij ambitieuze doelstellingen horen gewoon windmolens", zegt De Ridder. "Op 6 december 2012 hebben we het plan opnieuw aangeboden."

Naar verwachting gaat het windpark met vijf windmolens energie opleveren voor 8.900 huishoudens. De windmolens worden eigendom van de coöperatie en dus van mensen in de buurt. Ze produceren daarmee hun eigen, 100% groene energie. "Ik geloof heilig in een verschuiving van regie in energievoorziening. Dat bleek ook: er was vanaf het begin veel enthousiasme. De belangstelling voor Nijmeegse windaandelen was boven verwachting." Bewoners konden alleen lid worden als ze financieel participeren. "Daarmee hebben we het eigen vermogen voor het park bij elkaar gebracht en zijn we in 2015 met de bouw begonnen."

Het windpark is sinds 1 november 2016 officieel in bedrijf. Aan een vijfde turbine wordt gewerkt. En er zijn meer plannen, volgens De Ridder. "Dit project smaakt naar meer. We zijn samen met Liander aan het uitzoeken wat er in de context van dit project nog meer mogelijk is. Er is bijvoorbeeld nog ruimte voor opwek van zonne-energie. Daarom verkennen we de mogelijkheden voor het aansluiten van zon en wind op één kabel."

Stroomversnelling

Als we erin slagen om de bebouwde omgeving energieneutraal te maken, kunnen we een grote bijdrage leveren aan de doelstelling om de CO₂-opgave te realiseren. Dit is echter een grote opgave. Dat is waar Alliander in het initiatief Stroomversnelling samen met woningcorporaties en bouwers aan werkt. In 2016 is de bouw gestart van 11.000 zogeheten Nul-op-de-Meter (NoM-)woningen. Dit zijn woningen waar de in- en uitgaande energiestromen per saldo op nul uitkomen. Onder meer door hoogwaardige isolatie, energiezuinige installaties en energieopwekking door bijvoorbeeld zonnepanelen. In totaal moeten er in 2050 4,5 miljoen woningen energieneutraal zijn gemaakt. Het tempo moet dus omhoog.

Autonome netwerken

Om de energietransitie mogelijk te maken, werken we binnen Alliander aan vernieuwende oplossingen. Met een toename van decentraal opgewekte energie zullen we in de toekomst vaker vormen van autonome systemen gaan tegenkomen. Voorbeelden hiervan zijn de energievoorziening op de Marker Wadden die we in 2016 hebben onderzocht en het eilandnetwerk bij Schoterroog, dat uiteindelijk niet doorging.

Marker Wadden

De Marker Wadden zijn eilanden in het Markermeer die momenteel worden aangelegd, met het primaire doel om de flora en fauna in het Markermeer te herstellen. Natuurmonumenten heeft van Rijkswaterstaat de concessie verkregen om de eilanden te realiseren en beheren. In 2016 zijn we aan het werk gegaan om samen met Natuurmonumenten te ontdekken hoe we de toekomstige gebouwen op het eiland, zoals de haven en het onderzoekscentrum, van duurzaam opgewekte energie kunnen voorzien.

Schoterroog

Voor het eiland Schoterroog vlakbij Haarlem ontwikkelden we een plan om een autonoom eilandnetwerk te realiseren voor vier bedrijven in het gebied. Het eilandnet zou geen traditionele aansluiting op een bestaand energienetwerk zijn. Daarom waren, anders dan gebruikelijk, lokale afspraken nodig met partijen die energie produceren, opslaan, distribueren, verbruiken en balanceren. Tijdens de voorbereidingen in 2016 kwam naar voren dat het niet mogelijk is om een vorm te vinden die aansluit bij de bestaande wet- en regelgeving. Er was geen weg te vinden om én te voldoen aan de bestaande regelgeving én een oplossing te vinden die voldeed aan de intenties van het concept.

Opslag van energie

Het wordt lastiger om vraag en aanbod van elektriciteit steeds op elkaar af te stemmen. Opslag is een van de oplossingen om pieken en dalen op te vangen. De mogelijkheden voor energieopslag zijn nog beperkt, maar ontwikkelen zich snel. Daarom volgen we energieopslag nauwgezet. We gaan samenwerkingsverbanden aan en starten proefprojecten. Zo richtten we ons in 2016 onder meer op de realisatie van de Buurtbatterij. Op zonnige dagen leveren klanten met zonnepanelen de energie die zij niet gebruiken terug op ons net. Ons net kan de groeiende hoeveelheid teruggeleverde energie echter niet aan. De Buurtbatterij is een lokale, collectieve oplossing voor overproductie van zonne-energie. Consumenten kunnen de zelf opgewekte elektriciteit centraal in de buurt opslaan en deze op een later moment weer afnemen. In 2017 vinden met de Buurtbatterij de eerste pilots plaats.

Flexibele energiemarkt getest in Heerhugowaard



Energie uit zon en wind wordt steeds meer decentraal opgewekt. Bovendien maken steeds meer mensen gebruik van duurzame apparaten, zoals een elektrische auto of een warmtepomp. Dit heeft gevolgen voor de inrichting van het lokale net, vertelt projectleider Moniek Thissen van Alliander. “Hoe gaan we om met tekorten en overschotten aan energie? Het is niet altijd wenselijk om het netwerk te verzwaren. Een andere oplossing is eindgebruikers

flexibiliteit bieden in hun energieverbruik door apparaten slim te sturen. In het project Energiekoplopers hebben we het marktmodel USEF (Universal Smart Energy Framework) voor het eerst toegepast.”

Slim stroomgebruik

In het proefproject EnergieKoplopers in Heerhugowaard is het nieuwe marktmodel getoetst om flexibele energiehandel mogelijk te maken. “USEF maakt de handel in flexibiliteit mogelijk en omschrijft verschillende rollen. We hebben onderzocht welke waarde USEF heeft voor alle partijen in dit model.” Het model is tot eind 2016 uitvoerig getest in de wijk Stad van de Zon, een duurzame wijk met een grote dichtheid van woningen met zonnepanelen en energiezuinige Nul-op-de-Meterwoningen. Thissen: “Ruim 200 huishoudens kregen een slim apparaat geïnstalleerd dat flexibel stroomgebruik mogelijk maakt. Het apparaat regelt bijvoorbeeld automatisch dat een elektrische boiler een waterbuffer verwarmt wanneer de zon schijnt. Dit warme water kan dan later op de dag worden gebruikt.” Met succes: uit de proef bleek onder meer dat flexibiliteit ernstige congestie (een 'verstopping') op het net voorkomt en waardevol is voor de netbeheerder. Ook leverde het project veel inzichten op in de interactie tussen alle betrokkenen. “Zo bleek onder meer dat consumenten graag meewerken aan meer flexibiliteit, mits het hen gebruikers- en bediengemak oplevert en het proces moeiteloos verloopt. En een intermediair tussen vraag en aanbod van energie maakt de markt compleet, maar deze moet de gewenste flexibiliteit dan wel kunnen leveren.”

Landelijk opschalen

Het onderzoek helpt de overheid, commerciële partners en de sector een stap verder naar de toekomst. “Door het model daadwerkelijk te bouwen, wordt de uitdaging concreet”, vertelt Thissen. “Dat is nu in het klein gebeurd, maar het is de bedoeling dat we het uitbouwen in het nieuwe, landelijke project Dynamo. Met meer deelnemers en meer lokale verschillen. Door klein te beginnen en steeds uit te breiden, bouwen we een brug van een proeftuin naar een open markt.”

Pijler 2: nieuwe open netten

Afhankelijk van de klantvraag, kan het efficiënter zijn om alternatieve infrastructuren toe te passen. Alliander investeert in de ontwikkeling van alternatieve energienetten. Denk bijvoorbeeld aan warmtenetten en een infrastructuur voor elektrische laadpalen. En het hoort bij onze maatschappelijke rol om de markt te faciliteren. Het is daarbij cruciaal dat deze nieuwe infrastructuur voor iedereen, zowel voor klanten als leveranciers, onder gelijke voorwaarden bereikbaar ('open') is en dat de gebruiker kan kiezen van wie hij zijn energie afneemt.

Lelystad Airport en gelijkstroomnet

Lelystad Airport wordt omgebouwd tot een innovatieve luchthaven voor vakantievluchten. Bij de luchthaven en het naastgelegen bedrijvenpark realiseren we in 2017 ons eerste publieke gelijkstroomnet (DC-net), dat als publiek net voor meer partijen toegankelijk is. Met het ontwerp van het net voor gelijkstroom zijn we in 2016 begonnen. Het nieuwe lokale net brengt vraag en aanbod bij elkaar zonder tussenkomst van wisselstroom. Bijna elk elektrisch apparaat werkt op gelijkstroom. Maar uit het stopcontact komt wisselstroom. Vandaar dat veel apparaten een omvormer hebben, die van wisselstroom gelijkstroom maakt. En dat kost energie. Duurzame energie, die met zonnepanelen wordt opgewekt, is ook gelijkstroom. En die wordt dus óók eerst met een omvormer omgezet naar wisselstroom. Met een gelijkstroomnet hoeven die twee tussenstappen niet meer. Dat scheelt veel energie, in Lelystad is een mogelijke besparing van 10 procent haalbaar.

Met dit eerste publieke DC-net willen we als Liander leren en vaststellen of, waar en op welke wijze, een DC-net een aanvulling kan zijn op ons reguliere wisselstroomnet (AC-net). Door het energiesysteem lokaal te optimaliseren, faciliteren we onze klanten bij hun duurzame energiekeuzes en houden we de energievoorziening betrouwbaar, bereikbaar én betaalbaar voor iedereen.

Rol in de warmtetransitie

De energietransitie is goed merkbaar op het gebied van warmte. We merken dat we hierin een nieuwe fase ingaan. Aardgasloze energievoorziening wordt steeds meer realiteit. Gemeentes nemen het heft in handen. In denken en beleid is daardoor steeds meer ruimte voor de inzet van alternatieve warmtebronnen. Alliander DGO en Liander werken daarbij intensief samen om te kijken naar passende oplossingen voor lokale vraagstukken. Zo is in 2016 begonnen met de voorbereiding van pilots met een aardgasloze wijken in Amsterdam en Leiden. Ook is aan de gemeente Ede advies gegeven om desinvesteringen in nieuwbouw te voorkomen door meer synergie te creëren tussen het lokale warmtebedrijf en de netbeheerder. En op wijkniveau zijn we met een aantal buurtcoöperaties de samenwerking aangegaan, met als doel dat de coöperaties in de toekomst zelf als warmteleverancier optreden. Dit gebeurde onder meer in Culemborg (Thermobello), Den Haag (Vruchtenbuurt), Arnhem (BuurtGroenBedrijf) en Amsterdam (Meer Energie).

Warmtenet Hengelo

Alliander DGO heeft in 2016, samen met energieleverancier Ennatuurlijk, Warmtenet Hengelo overgenomen van de gemeente Hengelo. Deze samenwerkingsovereenkomst maakt de aanleg van de hoofdleiding van het warmtenet mogelijk. Restwarmte van AkzoNobel die tot nu toe onbenut bleef, wordt na de aanleg gebruikt om woningen en bedrijven te verwarmen. Ennatuurlijk verzorgt de levering en Alliander DGO legt het netwerk aan en beheert dit. Hierdoor kan het warmtenet de komende jaren groeien.

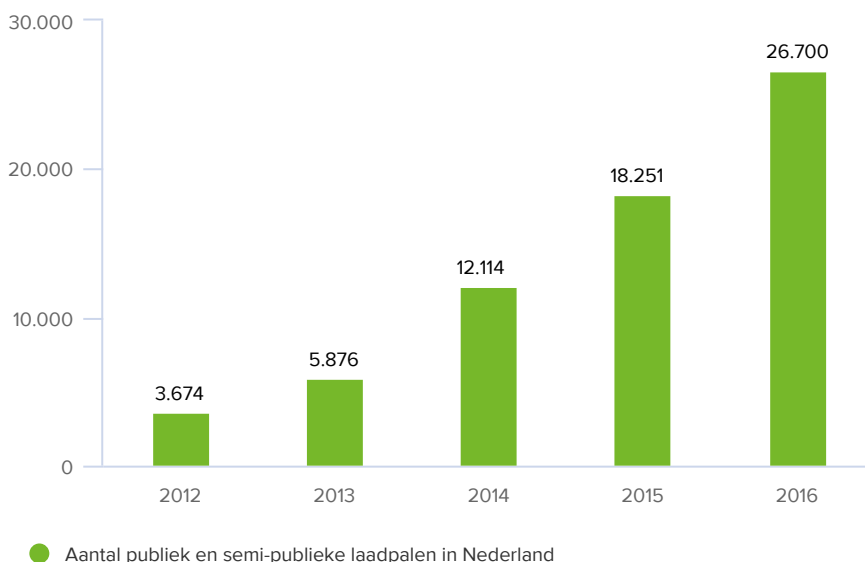
Reductie van uitstoot

De warmtenetten in Hengelo en Nijmegen zorgden voor een aanzienlijke besparing van aardgasverbruik en reduceerden daarmee de uitstoot van CO₂ en fijnstof. In april 2016 namen we de biogas- en proceswaterleiding tussen Industriewater Eerbeek (IWE) en papierfabriek DS Smith in gebruik. Via die verbinding wordt het mogelijk om zowel biogas als het gezuiverde water direct te benutten bij de papierfabriek. Dit bespaart jaarlijks ongeveer 700.000 m³ grondwater en reduceert de CO₂-uitstoot jaarlijks met ongeveer 5.000 ton.

Professionalisering in elektrische mobiliteit

Dochteronderneming Allego investeert in nieuwe, open laadinfrastructuur voor elektrische mobiliteit in Nederland, Duitsland en België. In 2016 was er een toename van elektrische mobiliteit. Het aantal elektrische voertuigen steeg opnieuw (naar 100.000 elektrische voertuigen in Nederland) en ook brachten autofabrikanten nieuwe elektrische voertuigen op de markt. We verwachten een nieuwe generatie volledig elektrische voertuigen vanaf 2018, waar lange afstanden mee gereden kunnen worden. Een belangrijke voorwaarde voor verdere groei is de beschikbaarheid van publiek toegankelijke oplaadpunten voor elektrische auto's. Het concept van Allego is gericht op een open infrastructuur en op interoperabiliteit binnen de EU. Een open infrastructuur zorgt ervoor dat e-rijders bij alle laadpalen kunnen laden en dat ze kunnen kiezen bij wie ze hun stroom afnemen.

Aantal laadpalen in Nederland¹



¹ Op basis van openbare informatie van de Rijkdienst voor Ondernemend Nederland.

Pijler 3: digitalisering

Dankzij de opmars van ICT 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 wij tegen acceptabele kosten inspelen op de ingrijpende veranderingen in de energievoorziening. Met digitalisering 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, doordat de storingsduur wordt teruggedrongen en we meer service op maat kunnen leveren. Bovendien kan verzwarend van het energienet op deze manier worden beperkt. Alliander kiest daarom voor verregaande digitalisering van zijn netten en voor de innovaties die daarbij horen.

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 slechts 8%. Dit kwam met name doordat de complexiteit en de hoeveelheid werk die de vernieuwingsprojecten met zich meebrengen intensiever zijn dan vooraf ingeschat. Er is meer tijd nodig om de projecten volledig te realiseren. Verder zouden we in 2016 starten met de uitrol van slimme schakelkasten op onze stations, maar de ontwikkeling van deze toepassing heeft langer geduurd dan voorzien. Onze realisatieprojecten hadden verder last van beperkte montage-, engineering- en uitvoeringscapaciteit en daardoor konden we onze geplande digitalisering van middenspanningsruimtes in 2016 niet realiseren. Verder gaan we door met de uitrol van intelligente netwerken, zoals afgelopen jaren in de kop van Noord-Holland en in Gelderland. In 2016 is bijvoorbeeld gestart met de uitrol van het eerste intelligente netwerk in Gelderland.

Impactcase: Digitalisering Noord-Holland Noord

In Noord-Holland Noord heeft Alliander zijn netwerk versneld gedigitaliseerd. Gezien het ruime aanbod aan decentrale zonne-energie en windmolens is deze regio een goede plek om de effecten te onderzoeken van onze digitaliseringsstrategie. De impactanalyse dwong ons om nauwkeurig te bepalen welke besparingseffecten we verwachten van de slimme meter, de invloed van decentrale opwek op onze netverliezen en vooral ook de te verwachten vermeden investeringen in kabels. We zien dat de financiële effecten (zoals verwacht) pas gaan spelen bij verdere versnelling van de energietransitie na 2030. Het positieve effect in termen van CO₂ bij onze klanten is in deze periode al wel zichtbaar.

Input



Mankracht



Geld



Materialen

>

Activiteiten



Plaatsing digitale assets
IMSR SCG
SM GSM-SVK

Kennis ontwikkelen
over onze netten



Nieuwe
werkprocessen

>

Output



Inzichten in het net
dankzij gedeeltelijk
verre waarneembaarheid



Snellere reacties storingen
dankzij gedeeltelijk
verre bedienbaarheid

Flexibiliteit en meer
DCO mogelijk

>

Impact

Totale impact over 15 jaar
is **zeer beperkt** (€ 5 mln)



Waarde van **€50 mln** voor de klanten
Uitgaven van **€50 mln** door Alliander



10 kt CO₂ / jaar besparing
(=50% van Groennet doelstelling)



Kennisonwikkeling
ter voorbereiding op energietransitie

- integrale blik op het net
- big data gebruiken

Slimme meter stand van zaken

Een cruciale schakel in het slimmer maken van onze infrastructuur is de slimme meter. Klanten nemen steeds vaker zelf beslissingen over energie. De slimme meter helpt klanten om energie te besparen en om energie te gebruiken als het goedkoop is. Of terug te leveren als de elektriciteitsprijs hoog is. 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 2016 zijn op 428.000 adressen meters aangeboden, waarmee we onze doelstelling voor 2016 hebben behaald. Op onze website geven wij op maandbasis weer hoe ver wij zijn met de planning.

De grootscheepse uitrol van de slimme meter is voor Alliander aanleiding geweest om bij de aanbesteding niet alleen te kijken naar zaken als kwaliteit en kosten van de meter. We kijken vanuit Alliander ook hoe wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid rondom de uitrol van de slimme meter mee kunnen nemen. De inspanningen op gebied van eerlijke elektronica en circulair ontwerpen van de meter zijn in 2016 tijdens diverse evenementen gepresenteerd.

Dilemma: rol netbeheerder bij toepassen slimme meter

In het verslagjaar is er veel aandacht geweest voor een onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) naar de slimme meter. Marktpartijen slagen er nog niet in om klanten te overtuigen van de voordelen van een energieverbruiksmanager, die aan de slimme meter kan worden gekoppeld. Dat was een van de conclusies van het PBL. De klant is de dupe van dit marktfalen. Een ongewenst effect, want de klant moet uiteindelijk juist als winnaar uit de bus komen. Het PBL heeft drie mogelijke strategieën benoemd. Voortbouwen op het huidige beleid, het beleid herzien of experimenteren. Netbeheerders spelen nu geen rol en plaatsen slechts de slimme meter. Ze zouden wel een rol kunnen krijgen, bijvoorbeeld bij het beschikbaar maken van realtime gebruiksgegevens, die direct uitleesbaar zijn voor de klant die dan inzicht krijgt om energiebesparende maatregelen te nemen. De markt kan daar vervolgens op inspelen door energiebesparende oplossingen aan te bieden.

Dataveiligheid en cybersecurity

In 2016 kregen de gezamenlijke netbeheerders te maken met de vermoedelijke diefstal van klantgegevens uit de centrale klantregisters die zijn ondergebracht bij Energie Data Services Nederland (EDSN). Zowel toezichthouders als de politiek reageerden – terecht – kritisch. Te lang waren de registers met gegevens over aansluitingen, jaarverbruik en energiecontracten relatief makkelijk te raadplegen door marktpartijen. Klantgegevens moeten veilig zijn, zonder het serviceniveau te verlagen bij een verhuizing of wisseling van energieleverancier. Hiervoor zijn ook maatregelen genomen (zie ook het hoofdstuk Wat hebben we geleerd).

Bij de digitalisering van de energienetten en het gebruik van de slimme meter, gaat het om een ander type dataveiligheid. Onze cybersecurity-experts volgen de laatste ontwikkelingen en introduceren de nieuwste beveiligingsmethoden. De bescherming tegen cybercriminaliteit is nooit 'af', maar vraagt om blijvende alertheid en scholing. Daarbij benutten we ook kennis uit het informele circuit, van hackers bijvoorbeeld. We analyseren aanvallen op systemen van bijvoorbeeld banken – afgelopen jaar ook in Nederland actueel – en collega-bedrijven elders op de wereld. Alliander werkt nauw samen met het Nationaal Cyber Security Centrum en test medewerkers regelmatig onverwacht op het veilig omgaan met data.

Pijler 4: excellent netbeheer als basis

Onze energienetten behoren tot de betrouwbaarste van de wereld en wij zorgen ervoor dat dit ook in de toekomst zo blijft. Door middel van 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 onze traditionele werkzaamheden als bij het realiseren van onze nieuwe activiteiten.

In 2016 hebben we € 795 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.

Hoeveelheid werk legt druk op prestaties

In 2016 hebben we niet al het werk wat we wilden verzetten kunnen realiseren. Door onder meer de aantrekkende economie en de ontwikkeling van de energietransitie is de vraag van klanten gegroeid. Bovendien is de arbeidsmarkt voor technici krap. Daarom hebben we keuzes moeten maken in de uitvoering van ons werk. Dat is onder andere ten koste gegaan van het realiseren van onze doelstellingen op het gebied van digitalisering van onze netten. In 48% van de gevallen realiseerden we de tussentijdse mijlpalen van onze 25 belangrijkste projecten. Lange inpassingsprocedures en betrokkenheid vanuit van de omgeving zijn daar veelal de oorzaak van.

Onze prestaties in de regio's

Noord-Holland

In de kop van Noord-Holland hebben we gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe stations, onder meer om windparken aan te sluiten op het energienet. Rondom de Haarlemmermeer neemt de vraag naar capaciteit enorm toe, onder meer vanwege de komst van datacenters en de uitbreiding van de glastuinbouw.

Amsterdam

In Amsterdam werken we al enkele jaren aan de versterking van de elektriciteitsnetten op de Zuidas, om aan de toenemende vraag naar elektriciteit in dit gebied te kunnen voldoen. Ook in de Watergraafsmeer en de Bijlmer breidden we in het verslagjaar de infrastructuur uit in verband met de komst van datacenters.

Zuid-Holland

Onder meer in Katwijk en Leiden hebben we aan de energie-infrastructureur gewerkt. Verder is in de Zuidplaspolder gewerkt aan nieuwe energienetten, om hier klaar te zijn voor de toekomstige vraag naar elektriciteit.

Friesland

De activiteiten in de regio Friesland richten zich onder meer op het aansluiten van een aantal zonneparken. In 2016 is onder meer een zonnepark aangesloten op Ameland. Verder heeft groei van de agrifoodbusiness geleid tot een groeiende vraag naar elektriciteit. Hiervoor is in Heerenveen en Oudehaske gewerkt aan de uitbreiding van de infrastructuur.

Flevoland

In Flevoland draagt Liander bij aan de grootschalige herstructurering van de windparken in het gebied. In 2016 zijn hiervoor in de hele provincie nieuwe verbindingen aangelegd. Verder hebben we langs de A6 diverse elektriciteitskabels en gasleidingen verlegd om de nieuwe verkeersroutes mogelijk te maken.

Gelderland

In Gelderland zijn diverse grote klanten aangesloten op een nieuw schakelstation in Nijmegen. In 2016 is ook gewerkt aan de uitbreiding van de infrastructuur in de Bommelerwaard om de toenemende energievraag van tuinders te kunnen faciliteren. Daarnaast heeft Liander de netten van diverse dorpen aan elkaar gekoppeld om de leveringszekerheid in de toekomst te verbeteren.

Provincie	Elektriciteit		Gas		Elektriciteit + gas	Slimme meters plaatsingen
	Uitbreiding	Vervanging	Uitbreiding	Vervanging	Totaal	
Bedragen in € miljoenen						
Noord-Holland	64	30	8	19	122	203.878
Amsterdam	30	18	7	31	86	115.292
Zuid-Holland	19	19	5	13	57	50.704
Gelderland	55	19	10	24	108	188.557
Friesland	14	3	1	2	20	39.963
Flevoland	21	7	3	7	38	67.023

Leveringsbetrouwbaarheid van onze netten

Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit

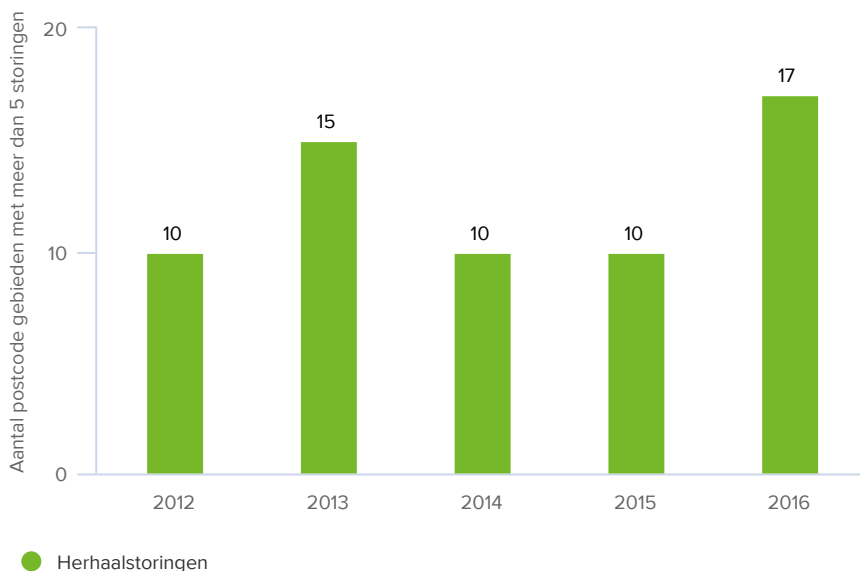


Onze investeringen en onderhoud zijn gericht op het behouden en verder vergroten van de leveringsbetrouwbaarheid. Klanten hadden in 2016 gemiddeld 23,3 minuten (2015: 21,9 minuten) geen elektriciteit. Hiermee hebben we onze doelstelling voor 2016 (<21 minuten) niet behaald. Twee belangrijke maatregelen om de leveringsbetrouwbaarheid te verhogen hebben hun vruchten afgeworpen. De Smart Cable Guard is op grotere schaal ingezet en met name in Amsterdam is hard gewerkt aan het preventief verwijderen van een bepaald type storingsgevoelige middenspanningsmoffen. Door de aantrekkende economie wordt echter meer in de grond gewerkt, waardoor het aantal graafschades in 2016 is toegenomen. Die ontwikkeling en drie grote storingen waren samen verantwoordelijk voor de uiteindelijk lagere score dan onze doelstelling.

In Amsterdam was in januari sprake van een uitzonderlijk omvangrijke laagspanningsstoring waarbij door graafwerkzaamheden van derden meerdere elektriciteitskabels kapot getrokken werden. De andere twee grote storingen vonden plaats in hoogspanningsstations in Alphen aan den Rijn in februari en in Arnhem in juli. In Alphen lag de oorzaak in een fout in de engineering, in Arnhem betrof het een fout tijdens het schakelen. Liandon heeft deze storingen onderzocht en maatregelen genomen.

Ook het aantal postcodegebieden met meer dan 5 storingen per jaar lag met 17 iets boven onze doelstelling (maximaal 16), mede als gevolg van keuzes in de noodzakelijke prioritering van het werk.

Herhaalstoringen



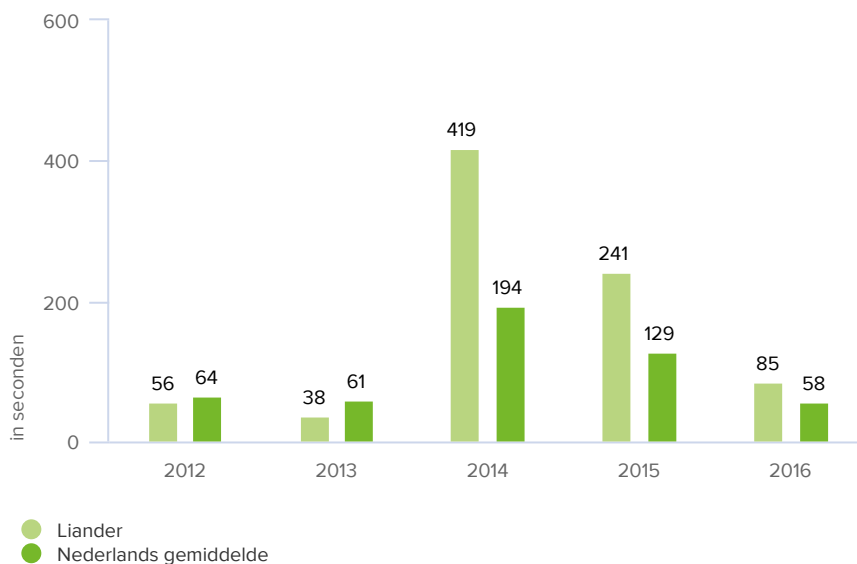
Smart Cable Guard vaker ingezet

Smart Cable Guard (SCG) is een systeem dat zwakke plekken in het ondergrondse net detecteert en lokaliseert, zo mogelijk nog voordat deze tot een storing leiden. Hiermee kan over een lengte van enkele kilometers in één keer gemeten worden en daarbij tot op enkele meters nauwkeurig bepaald worden waar een eventuele beschadiging zich bevindt. Dat scheelt tijd en geld bij de reparatie van de stroomvoorziening. Inmiddels zijn er ruim 130 systemen operationeel. Na de kleinschalige uitrol is de inzet van de SCG verder uitgebreid en verbeterd. Het aantal succesvolle resultaten met SCG in 2016 staat op 15. Daarvan heeft de SCG in 8 gevallen met energieonderbreking correct het gestoorde component aangewezen. In 7 gevallen hebben we een energieonderbreking voorkomen. Hier zijn indicatief 410.000 verbruikersminuten voorkomen.

Gasstoring door vandalisme

Huishoudens hadden in 2016 gemiddeld 85 seconden geen gas. In Alkmaar leidde op 27 oktober een externe oorzaak tot een gasstoring bij ruim 10.000 huishoudens. De gasonderbreking ontstond als gevolg van automatische beveiligingsmaatregelen die in werking traden nadat vandalen een zogeheten 'gaskast' van Liander hadden opengebroken met een koevoet. Liander heeft hierop aangifte gedaan bij de politie.

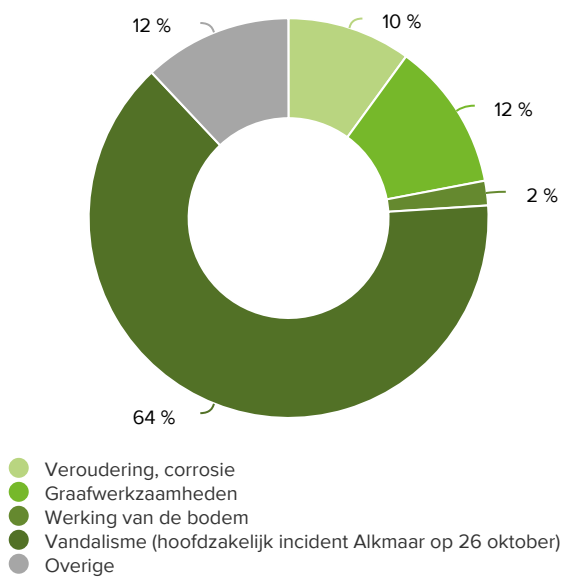
Jaarlijkse uitvalduur gas



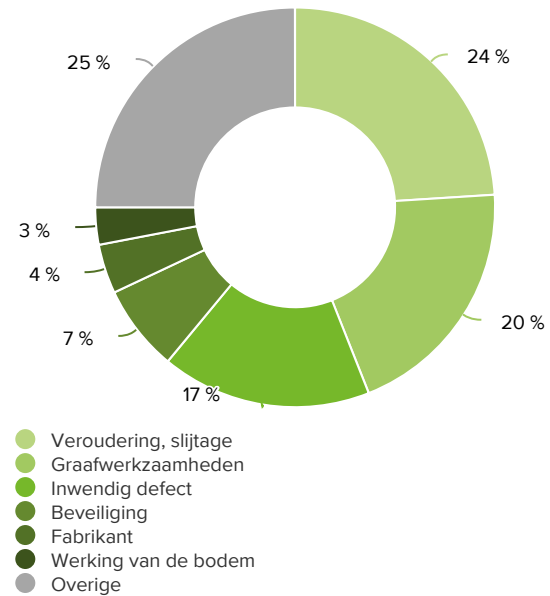
Gasexplosie Urk

Op Urk is begin juni een aantal huizen verwoest na een gasexplosie. Zes gezinnen verloren hun woning en enkele personen raakten gewond. Eén persoon moest naar het ziekenhuis. De gasexplosie deed zich voor bij werkzaamheden aan de riolering door een derde partij. Bij die werkzaamheden werd de gasleiding beschadigd en stroomde er gas in het riool. Toen de storingsmonteur van Liander ter plaatse kwam, was er te weinig tijd om het lek te dichten. Kort daarop vond de explosie plaats. Door de explosie zaten 24 huizen een avond of een deel van het weekend zonder gas.

Oorzaken uitvalduur gas



Oorzaken uitvalduur elektriciteit



Tarieven voor netbeheer en afbouw precario

De netbeheerders hebben met het energietransport, de aansluitdienst en de meetdienst een exclusieve, wettelijke taak. De tarieven hiervoor zijn gereguleerd en de ACM stelt het toegestane tariefniveau voor de individuele netbeheerders vast. In 2016 waren de tarieven van Liander 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. De kosten voor precario - de gemeentelijke heffing die Liander moet betalen voor het gebruik van openbare grond - blijven toenemen. De lokale heffingen verhogen generiek de tarieven voor alle klanten, terwijl precario door slechts een aantal gemeentes wordt geheven. In 2016 is € 149 miljoen betaald aan precario (2015: € 110 miljoen).

Precario zorgt ervoor dat de tarieven voor alle klanten stijgen. De heffing leidt bovendien tot een oneerlijke verdeling van de lasten. Alliander is dan ook blij dat begin 2017 het wetsvoorstel 'Wijziging van de gemeentewet, de Provinciewet en de Waterschapswet in verband met het beperken van de heffingsbevoegdheid van precariobelasting voor enige openbare werken van algemeen nut' geamendeerd is aangenomen door de Tweede Kamer. Het voorstel komt erop neer dat gemeentes hun tarieven niet meer mogen verhogen en de komende vijf jaar moeten gaan afbouwen.

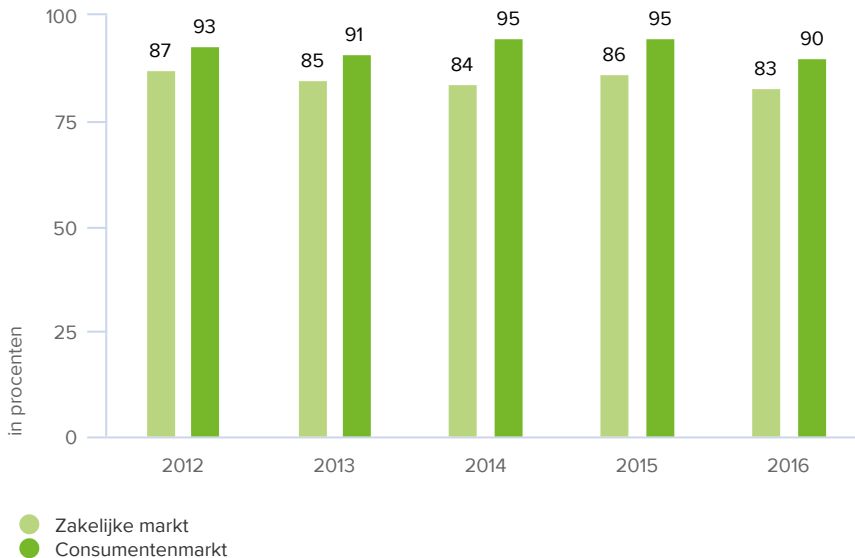
Dilemma: hoe lang leggen we nog gasnetten aan?

Elk jaar investeren wij vele tientallen miljoenen in vervanging en aanleg van nieuwe gasnetten. Kijkend naar de trends en ontwikkelingen op de energiemarkt, zien we een duurzamere toekomst met daarin afnemende vraag naar gas. Huizen worden steeds beter geïsoleerd, nieuwe huizen worden steeds meer energieneutraal gebouwd en het verwarmen van nieuwe woningen gebeurt steeds vaker ook elektrisch, via bijvoorbeeld (hybride) warmtepompen. In de Energieagenda, die eind 2016 is gepresenteerd, staat ook aangegeven dat ingezet wordt op een sterke vermindering van het aardgasgebruik in de bebouwde omgeving en stimulering van inpassing van CO₂-arm opgewekte elektriciteit en warmte. Toch leggen wij, op verzoek van onze klanten, nog steeds nieuwe gasnetten aan. Ook bij nieuwbouwwijken en -projecten. De aanleg van energienetten is voor ons een langetermijninvestering, waarbij wij uitgaan van een gebruiksduur van zo'n 40 tot 50 jaar. Als Nederland in 2050 klimaatneutraal wil zijn, moeten de gasnetten over 35 jaar vervangen zijn door andere warmteoplossingen. De vraag die wij ons dan ook stellen is hoe lang en waar we nog nieuwe gasdistributienetten blijven aanleggen.

Klanttevredenheid

De tevredenheid van onze klanten wordt vooral bepaald door het gemak dat zij bij ons ervaren. Onze klanttevredenheidscijfers kwamen in 2016 uit op 90% voor de consumentenmarkt en 83% voor de zakelijke markt. Dit is in beide gevallen een lichte daling ten opzichte van 2015. Factoren die de tevredenheid van klanten bepalen zijn de service bij vragen en klachten, facturatie, realisatie, transparantie van de kosten en de perceptie van de prijs. Daarnaast speelt de tijdsduur van storingen en informatievoorziening vanzelfsprekend een grote rol. Een belangrijke reden tot ontevredenheid was in 2016 de afhandeling van klachten en vragen. Daarom is het klachtenproces opnieuw ingericht en zijn gesprekstrainingen gegeven.

Klanttevredenheid



Vanaf 2017 andere manier van meten

Alliander werkte de afgelopen jaren met een methodiek van relatieonderzoek om de klanttevredenheid in kaart te brengen. Deze gaf echter te weinig handvatten om de organisatie te laten leren en verbeteren. Daarom vragen wij klanten nu direct na afronding van werkzaamheden om feedback te geven over onze dienstverlening. Deze metingen zijn makkelijk te koppelen aan de verschillende processen binnen onze organisatie. Inmiddels is besloten om vanaf 2017 de organisatie aan te sturen op basis van de uitkomsten van deze Netto Effort Score (NES). De score wordt vanaf medio 2017 ook maandelijks geactualiseerd op onze website.

Online klantenservice

Alliander biedt op verschillende manieren service. Via traditionele kanalen als de telefoon, maar ook via online media. Afgelopen jaar hebben we de informatie en functionaliteiten op de website en het platform mijnliander.nl uitgebreid. Klanten kunnen er onder andere hun storingsoverzicht raadplegen, storingen melden, online betalen en een contract accorderen. Daarnaast hebben we een webcareprogramma geïmplementeerd en WhatsApp en Livechat als nieuwe contactkanalen geïntroduceerd.

Benchmarkonderzoek: de beste online service

In 2016 is de online service van netbeheerders Liander, Enexis en Stedin onderling vergeleken. Liander behaalde daarin, net als vorig jaar, de hoogste score. Wel bleek dat de verschillen tussen de onderzochte partijen steeds kleiner worden. We stippelen volgens het onderzoek het pad naar informatie goed uit en schrijven helder en begrijpelijk. Verbeterpunten zijn er ook: informatie is soms te uitgebreid of versnipperd.

Medewerkers

Bij Alliander werken circa 7.150 medewerkers. Gezamenlijk zorgen ze voor een betrouwbare energievoorziening. We bieden hen 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 de stakeholdergroep 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 2016

2,1 of lager

RESULTAAT 2016

2,0

Verzuim medewerkers



DOELSTELLING 2016

3,9% maximaal

RESULTAAT 2016

4,1%

Score medewerkers-onderzoek



DOELSTELLING 2016

75% minimaal

RESULTAAT 2016

70%

Percentage actieve veiligheidscultuur



DOELSTELLING 2016

30% minimaal

RESULTAAT 2016

34%

Vrouwen in leidinggevende posities



DOELSTELLING 2016

26% minimaal

RESULTAAT 2016

24,7%

Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt



DOELSTELLING 2016

100 minimaal

RESULTAAT 2016

104

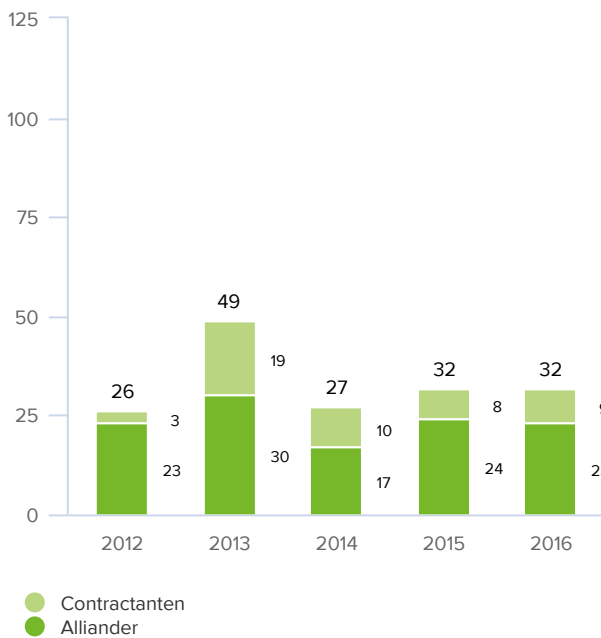
Er spelen rond de gezondheid, inzetbaarheid en diversiteit van onze medewerkers veel complexe thema's. Zo zagen we in 2016 dat er veel werk te verzetten was, en vaak meer dan we eigenlijk aankonden. Een uitdaging is ook het op peil houden van het competentieniveau in een sector die zich snel ontwikkelt en steeds meer en andere vaardigheden van onze medewerkers vraagt. Daarnaast vonden er veel reorganisaties plaats en stonden we voor de afloop van het sociaal plan van Alliander. Het bewustzijn rondom veilig en gezond werken moest groter worden. Deze thema's vroegen onverminderd aandacht van onze organisatie.

Veilig werken

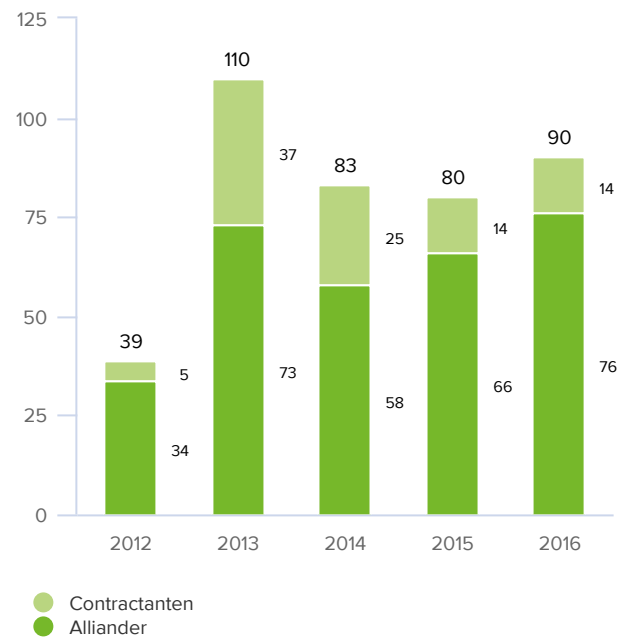
In februari overleed een van onze collega's van Liandon door een ongeluk bij meetwerkzaamheden aan een spanningstransformator op het onderstation in Elst. In het hele bedrijf zijn collega's hier diep van onder de indruk. Liandon heeft de directe en achterliggende oorzaken van het ongeval laten onderzoeken door een onafhankelijk bureau. Op grond daarvan hebben we maatregelen genomen om de veiligheid bij meetwerkzaamheden nog verder te verbeteren. Zo heeft Liandon werkinstructies voor veilige metingen aangescherpt en de geleerde lessen in bijeenkomsten gedeeld met de sector. Daarnaast komen tijdens het overleg aan het begin van de werkdag de veiligheidsrisico's en maatregelen nadrukkelijk aan de orde. Ondanks dat er de afgelopen jaren goede stappen zijn gezet om de veiligheid te vergroten, is elk incident er een te veel.

Aantal geregistreerde ongevallen

met verzuim



zonder verzuim



In totaal waren er in 2016 bij Alliander 23 ongevallen met verzuim (2015: 24). Deze gebeurtenissen maakten eens te meer duidelijk dat het werken met gas en elektriciteit risico's met zich meebrengt. Voor de gezondheid van onze medewerkers, maar ook voor de omgeving waarin de werkzaamheden plaatsvinden. Het benadrukt ook dat de aandacht voor veilig en gezond werken onverminderd en zonder concessies de hoogste prioriteit moet krijgen. Niet alleen door met technologische oplossingen veiligheid te vergroten, maar ook door anders te denken en proactief risico's te mijden. 'Iedereen veilig thuis' is waar we naar blijven streven.

Iedereen veilig thuis

Alliander werkt voortdurend aan veiligheidsbewustzijn, op alle niveaus in de organisatie. Met opleiding en instructie bereiden we collega's voor op het werken aan assets, we zorgen dat ze zijn toegerust met de vereiste persoonlijke beschermingsmiddelen en waarborgen dat ze veilig met installaties kunnen werken. Ons streven is om veilig denken en handelen een vanzelfsprekend onderdeel van het werken bij Alliander te laten zijn. Van ontwerper, tot inkoop, tot monteur en beheerder.

Programma Veiligheid

Om de veiligheid Allianderbreed verder te vergroten is in 2016 een programma rondom veiligheid opgezet. Hierin wordt gewerkt aan het verder vergroten van de veiligheid voor klanten, medewerkers en leveranciers. Het programma richt zich hierbij op veiligheid in relatie tot onze werkprocessen, componenten, opleiding, veiligheidscultuur en opvolging naar aanleiding van incidenten en onderzoeken. De doelstelling is: 'Iedereen veilig thuis'.

Veiligheidsdagen voor families en partners

Mede naar aanleiding van het dodelijk ongeval in Elst in 2016 is Liandon gestart met het organiseren van familie- en partnerdagen. Tijdens de informele dag wordt uitgelegd welk werk de partner, vader of moeder uitvoert en hoe ervoor wordt gezorgd dat ze dit zo veilig mogelijk kunnen doen. Ze krijgen uitleg over hoe de energiewereld in elkaar steekt en daarna een rondleiding op een onderstation. Veiligheid is de rode draad van de dag. Er is in 2016 zeven keer door verschillende teams een veiligheidsdag gehouden.

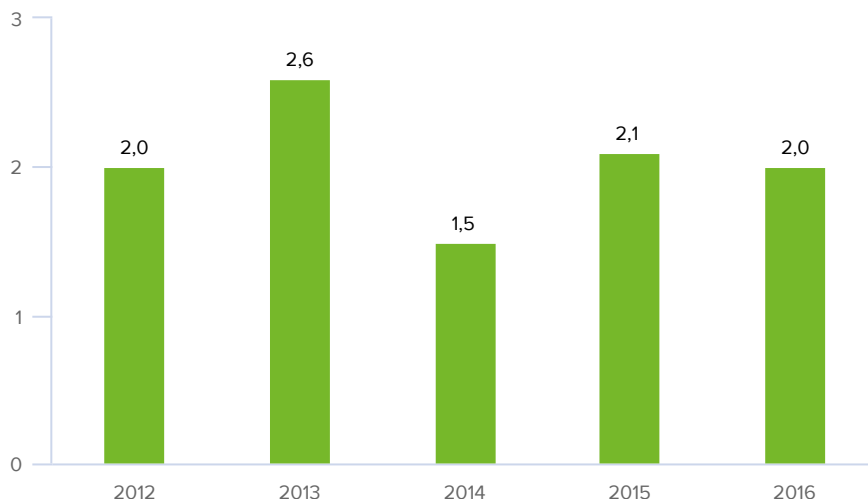
Veiligheid in de keten

'Iedereen veilig thuis' geldt ook voor de collega's van andere 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 uitvoert, veilig kan werken. Dat zien we bijvoorbeeld bij het plaatsen van slimme meters. Tot 2020 plaatst Liander wekelijks duizenden meters bij klanten. Alliander stelt veiligheid boven goed en snel plaatsen van slimme meters. Er was bij collega's die slimme meters plaatsen extra aandacht voor veilig werken. Veilig werken is nodig om incidenten te voorkomen, maar ook om ervoor te zorgen dat de collega die de volgende stap in de keten uitvoert eveneens veilig kan werken: afgelopen jaar zijn er veiligheidsambassadeurs aangesteld om het veiligheidsbewustzijn te vergroten.

Veiligheid monitoren met Lost Time Injury Frequency

Onze veiligheidsprestatie meten wij via de Lost Time Injury Frequency (LTIF). Dit cijfer drukt de personeelsveiligheid uit in het aantal ongevallen met verzuim per 1 miljoen gewerkte uren. In 2016 kwam de LTIF uit op 2,0. Hiermee is de doelstelling voor 2016 gehaald.

LTIF



● Lost Time Injury Frequency

Alliander scoort gelijk op veiligheidsladder

Binnen Liander en Liandon doen we periodiek onderzoek naar het veiligheidsniveau in onze organisatie. De methode voor dit onderzoek is de veiligheidsladder. In het verslagjaar scoorde 34% van het bedrijf een 3 of hoger op de veiligheidsladder. De doelstelling is en blijft 30% of hoger. Het cijfer laat zich door een verandering van meetmethode moeilijk vergelijken met dat van 2015. De veiligheidsladder helpt ons bewust te werken aan verbetering van de veiligheidscultuur in ons bedrijf.

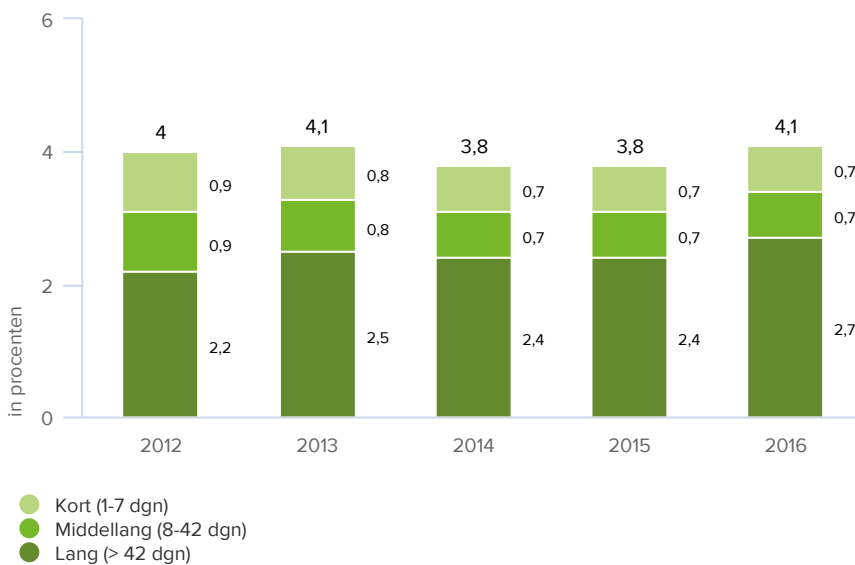
Gezond en fit aan het werk

Alliander vindt het belangrijk dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Het gaat over hoe we ervoor zorgen dat onze medewerkers nu en in de toekomst fit, gemotiveerd en vakkundig kunnen blijven werken. Naast inzetbaarheidsgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers helpt Alliander om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te ontwikkelen met het nieuwe duurzaam inzetbaarheidsbudget en een breed aanbod aan activiteiten en hulpmiddelen.

Verzuim

Om periodiek te monitoren hoe we erin slagen onze mensen gemotiveerd en gezond te houden, houden we onder meer Periodiek Medische Onderzoeken (PMO). Daarnaast meten we het ziekteverzuim. In 2016 kwam het verzuim van medewerkers uit op 4,1% (2015: 3,8%). Het Nederlandse gemiddelde staat in onze sector op 3,5%. We zagen in 2016 een stijging van het langdurig verzuim en een toename van de duur van het verzuim. Het aantal ziekmeldingen daalde echter.

Ziekteverzuim



Succesvolle start duurzaam inzetbaarheidsbudget

Een van de afspraken uit de huidige cao is dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst een duurzaam inzetbaarheidsbudget krijgen. Dit budget van € 500 bruto per persoon per jaar is sinds 1 januari 2016 beschikbaar. Het is te gebruiken voor activiteiten of middelen op het gebied van gezondheid, loopbaanontwikkeling of gezond werken. Denk daarbij aan een sportabonnement of -artikelen, een opleiding of het aanpassen van de werkplek thuis. In het eerste jaar van het budget maakte 51% van de medewerkers al gebruik van het duurzaam inzetbaarheidsbudget.

Medewerkers bewust van gezondheid

Alliander Fit is een initiatief waarbij we zorgen dat medewerkers zich bewust worden van het belang van gezond en fit blijven. Het programma is gestart in 2014, maar werd in 2016 voor alle medewerkers toegankelijk. Ze stellen persoonlijke doelen op het gebied van fysieke en mentale gezondheid en maken gebruik van gratis activiteiten en faciliteiten om die ook te behalen. Zo zijn er wekelijkse sporturen, inloopuren en workshops. Ook kunnen collega's er terecht met vragen en ideeën over gezondheid. Elk bedrijfs onderdeel bekijkt welke thema's relevant zijn en waar de grootste uitdagingen liggen. Zo kunnen teams met ploegendiensten bijvoorbeeld aandacht besteden aan slapen in combinatie met onregelmatige diensten of voeding.

Onderhoud op de vierkante decimeter



Op een steenworp afstand van de kruising Rozengracht-Marnixstraat ligt over een lengte van zo'n 10 meter het trottoir open. Hier werkt monteur Rob Aouden van Liander met collega's Andor en Patrick aan de vervanging van een stuk gietijzeren gasleiding.

Optrekkende auto's, een bellende tram, langsrazende fietsers en af en toe een brandweerwagen die met oorverdovende sirene de tegenoverliggende kazerne verlaat. Een rustige werkplek is het allerminst, maar Rob haalt zijn schouders op. "Routineklus, dit", zegt hij. "We zijn bezig met het project 'Eén meter binnen de gevel'. Alle gietijzeren gasleidingen die binnen één meter van de gevel liggen, vervangen we voor PE. Dat doen we in een dag of twee." Het stuk leiding dat die ochtend is verwijderd, ligt na 40 jaar onder de grond te hebben gelegen op het trottoir. De gastoevoer naar een naastgelegen café is zojuist hersteld. Rob lacht: "De café-eigenaar had gevraagd of hij voor tien uur weer gas kon hebben. Daarom zijn we vanochtend om 6.00

uur begonnen. Hij moet ook zijn croissantjes kunnen bakken, hè."

Een verkeersregelaar – ingehuurd door Liander – wijst een fietser een veilige doorgang. Rob wijst op de borden, hekken, een verkeersregelaar, beschermende kleding en speciale overalls tegen vervuilde grond. "Ieder van ons is gekeurd voor werken in vervuilde grond en heeft zijn certificaten en opleidingen op zak. Veiligheid gaat boven alles, voor ons en de omgeving. Je wilt toch weer gezond naar huis." Daarbij wordt de kwaliteit van het werk niet uit het oog verloren. Regelmatig maakt Rob foto's. "We willen aan Liander maar ook de gemeente precies kunnen laten zien wat er is gebeurd en hoe we hebben gewerkt." Rob en zijn collega's trekken, sjoeren, graven, scheppen, duwen, passen en meten. Allemaal met slechts enkele decimeters bewegingsruimte tussen alle andere leidingen voor gas, water en elektriciteit. "Hier valt het nog mee", relativeert Rob. "Op andere plekken in het centrum kun je in de ondergrond helemaal niet uit de weg. En gelukkig ben ik nog topfit."

De monteurs schuiven de nieuwe leiding op hun plek, maken 'm schoon en sluiten het lasapparaat aan. Die smelt als het ware de leidingdelen aan elkaar, waarna het 20 minuten duurt voor het werk is afgekoeld. Hoe lang denkt Rob dit werk nog te doen? "De gemeente heeft de ambitie om over 30 jaar een gasloze stad te zijn. Nieuwe wijken krijgen stadsverwarming, maar een oplossing voor de binnenstad is er nog niet. Voorlopig blijft het gasnetwerk nog wel even liggen."

Na vanmiddag heeft Rob kort weekend. Op zondag gaat hij twee dagen nachtdienst draaien op het Leidseplein. Daar mag en kan het werk pas gedaan worden als de trams niet meer rijden. "Het komt wel vaker voor dat we 's nachts werken, hoor. Bij storingen worden we ook wel eens uit bed gebeld en dan moet je gaan. Laatst werd ik om 4 uur 's morgens gebeld vanwege gaslucht in een kelderbox. Dan baal je wel als je ziet dat er ergens een brommertje staat te lekken." Rob verwijdert de drukmeters van de leiding, Andor pakt een schep. Patrick klimt op de graafmachine. Na de laatste foto's gaat het gat weer dicht. "Nou nog even de aannemer bellen om de stoep te straten. Vanmiddag zie je niet meer dat we zijn geweest."

Alliander als werkgever

Alliander heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn. Een 'great place to work'. 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 samen met collega's, klanten, leveranciers en partners.

Tevredenheid medewerkers

Elk jaar meten we de tevredenheid van onze medewerkers over het werken bij Alliander. Teams en afdelingen geven vervolgens zelf vorm aan de opvolging. Het onderzoek in 2016 had een hoge respons van 79% (2015: 67%). De hoge respons toont aan dat medewerkers betrokken zijn. De zogeheten Trust Index – het gemiddelde van de hoofdcategorieën van het great place to work onderzoek – kwam uit op 70%. Dat is lager dan de target van 75%. Medewerkers bleken minder tevreden over de geloofwaardigheid van het management en de mate van respect. Ze gaven daarnaast aan het afgelopen jaar vooral trots om voor Alliander te werken (74%) en te spreken over de eerlijkheid (73%) te zijn.

Opleiding en ontwikkeling

Over leren en ontwikkeling maken medewerkers van Alliander ieder jaar afspraken met hun leidinggevende. Zo blijven zij doorlopend werken aan vakken, persoonlijke ontwikkeling of nieuwe carrièrekansen. In 2016 investeerde Alliander 3,3% van de salariskosten in opleiding van medewerkers (2015: 2,8%).

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. 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. Alliander zet daarbij Alliander Leert! in: een visie op leren die is gebaseerd op neuropsychologie met betrekking tot leren en leervoorkeuren.

Veiligheidsopleidingen

De veiligheidsopleidingen hebben in 2016 een metamorfose ondergaan. Eén van de redenen hiervoor zijn nieuwe richtlijnen voor midden- en hoogspanning en samenwerking met Enexis voor de examinering van onze medewerkers. In het verslagjaar zijn 1.485 veiligheidsopleidingen gevolgd (2015: 1.755).

Technische opleidingsvraag

Binnen onze technische opleidingen is er in 2016 een nieuw programma opgezet om samen met de ROC's versneld monteurs op te leiden. Hierdoor zijn we in staat om aan de acute technische opleidingsvraag te voldoen. In dit mbo-programma levert Alliander Opleidingen naast de gebruikelijke praktijkdocenten voor het eerst ook theoretische vakdocenten.



Alliander Foundation

De Alliander Foundation stimuleert medewerkers van Alliander vrijwilligerswerk te doen en ondersteunt hen daarbij. 2016 was voor de Foundation een succesvol jaar. Er waren bijna 1.100 deelnemers aan vrijwilligersactiviteiten (in 2015: 976). Aan 73 verschillende projecten van medewerkers gaf de foundation financiële steun (2015: 75). 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. In 2016 zijn er bovendien veel activiteiten voor en met vluchtelingen ondernomen en was de jubileumactie een succes: ter ere van het tienjarig bestaan konden medewerkers iets doen voor eenzame of zieke mensen of mensen die een steuntje in de rug konden gebruiken. 56 collega's deden hier aan mee. 85 % van de medewerkers is er trots op dat de

Foundation medewerkers ondersteunt die vrijwilligerswerk willen doen.

Nieuwe wachtdienst- en storingsdienstroosters

In september werd een nieuw systeem van wacht- en storingsdienstroosters van kracht. Monteurs werken daarbij in verschoven tijden diensten en draaien in een hogere frequentie storingsdienst. Voor de veranderingen is in de voorbereiding intensief aandacht geweest. De nieuwe roosters sluiten beter aan op pieken in het storingswerk, dat vaak tussen 16.30 en 19.00 uur plaatsvindt. Hier willen we zo veel mogelijk voorkomen dat we de Arbeidstijdenwet overtreden.

De nieuwe roosters hebben de nodige impact op de privé-situatie van veel collega's. Het aantal wacht- en storingsdiensten dat zij draaien, stijgt. Daarnaast worden werktijden onregelmatiger, wat mogelijk gevolgen heeft voor de balans tussen werk en privé. Ook is er financiële impact door afname van overuren. Daarom evalueren we na implementatie maandelijks de effecten van de nieuwe roosters en sturen we eventueel bij. Een halfjaar na de implementatie vindt een grote evaluatie plaats.

Alliander werkt!

Het bedrijfsbrede programma Alliander Werkt! – gestart in 2010 – is aan het einde van het verslagjaar afgerond. Het programma Alliander Werkt! ondersteunt medewerkers om hun werk zo goed en prettig mogelijk te doen. Bijvoorbeeld door mogelijkheden voor flexibel werken, sturen op output in plaats van aanwezigheid en het stimuleren van effectief samenwerken.

In het verslagjaar is de locatie aan de Basisweg in Amsterdam ingericht volgens de principes van Alliander Werkt!. Dit was een grote operatie waarbij 900 medewerkers betrokken waren. Daarnaast hebben we ook een deel van de kantoren van Netcare aangepast, duizenden belangstellenden rondgeleid in het vernieuwde pand in Duiven en enkele honderden workshops gegeven aan medewerkers. Verder heeft het programma Alliander Werkt! medewerkers van de vernieuwde hoofdlocatie Bellevue in Arnhem voorbereid op hun nieuwe werkomgeving. Uit intern onderzoek blijkt dat Alliander Werkt! aantoonbaar heeft geleid tot meer werkplezier. Medewerkers rapporteren onder andere betere samenwerking en resultaatgerichtheid. 84% geeft aan productiever te zijn en Alliander een betere werkgever te vinden.

Dilemma: keuzes maken in de uitvoering

Het energiesysteem is in ontwikkeling. De economie trekt aan en de vraag naar nieuwe aansluitingen voor woningen en bedrijven neemt toe. Klanten stellen vragen over teruglevering en besparing. Tegelijkertijd moeten we de netten 24/7 betrouwbaar en veilig houden. Dit levert een aanzienlijke hoeveelheid werk op. Eigenlijk meer dan we aankunnen. We moeten dus keuzes maken in de uitvoering. We bedenken diverse oplossingen, zoals meer efficiency, meer uitbesteden en uitbreiding met collega's. Toch moeten we een balans vinden en afwegingen maken waar we onze capaciteit aan besteden, zodat onze energievoorziening ook in de toekomst betrouwbaar, bereikbaar en betaalbaar blijft.

Veranderingen in de organisatie

Onze organisatie is voortdurend in beweging. In 2016 integreerden we bijvoorbeeld de afdelingen Klant & Markt en Klant & Service in een nieuw bedrijfsonderdeel om de klantbenadering en marktfacilitering naar een hoger plan te brengen. Met het nieuwe bedrijfsonderdeel zijn we beter in staat om klanten de beste alternatieven te bieden. Verder hebben enkele bedrijfsonderdelen een meer zelfstandige status gekregen, waaronder Allego, Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling en Kenter.

Loopbaancentrum

Het loopbaancentrum is er voor alle medewerkers die door veranderingen in de organisatie boventallig worden. Maar ook voor anderen die over de toekomst nadenken, of hun cv of sollicitatievaardigheden willen verbeteren. We zien bijvoorbeeld dat door digitalisering regelmatig administratieve functies wegvallen. Met hulp van het loopbaancentrum bereiden de boventallige medewerkers zich voor op doorstroming naar een plek binnen of buiten Alliander. In het verslagjaar werden 161 collega's boventallig (2015: 141) en maakten 177 mensen gebruik van ons loopbaancentrum (2015: 152). 25 medewerkers werden begeleid naar een andere baan of een passend alternatief.

Medezeggenschap

“De ondernemingsraad van Alliander is in 2016 succesvol gestart met een nieuwe zittingsperiode van 3 jaar. De dit jaar ingezette platte structuur zorgt ervoor dat de effectiviteit en efficiëntie van de medezeggenschap aanzienlijk is toegenomen. Dit is nodig om de continu veranderende (werk)omgeving te kunnen blijven volgen. Een belangrijk onderwerp in 2016 was de vernieuwing van het sociaal beleid. In november werd dit gerealiseerd. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers, voorkomen van boventaligheid bij reorganisaties en het begeleiden van werk naar werk zijn belangrijke onderdelen van het nieuwe beleid. Ook in 2017 wil de OR Alliander weer een proactieve bijdrage leveren om van Alliander een aantrekkelijke werkgever te maken.”

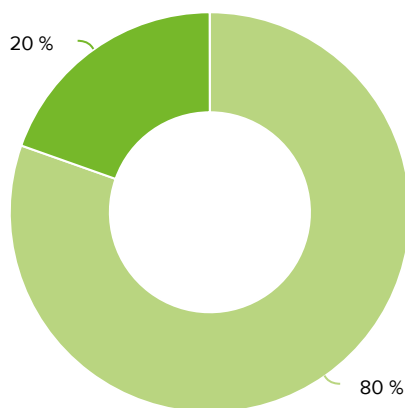
Wouter Koks, voorzitter Ondernemingsraad Alliander

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. Iedere medewerker levert vanuit de eigen persoonlijkheid, vaardigheden en ervaring een bijdrage aan de gezamenlijke organisatiedoelen.

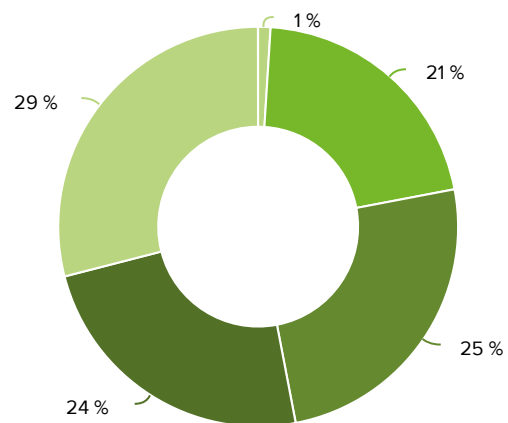
Personeelsinformatie

verdeling man vrouw



● man
● vrouw

leeftijdsofbouw



● leeftijd < 25 jaar
● leeftijd 25 - 35 jaar
● leeftijd 35-45 jaar
● leeftijd 45-55 jaar
● leeftijd > 55 jaar

Een organisatie waar iedereen zich thuis voelt

Alliander wil een divers bedrijf zijn, waar iedereen meetelt, zich thuis voelt en zijn talenten ten volle kan benutten. Hoewel energiegerelateerde beroepen in de top van mannenberoepen staan, streven wij naar een gevarieerd personeelsbestand. We merken dat diversiteit leidt tot betere besluitvorming en samenwerking. Bovendien vinden we dat collega's zichzelf moeten kunnen zijn, ongeacht hun geslacht, leeftijd, (culturele) afkomst, geloofsovertuiging, nationaliteit en seksuele geaardheid. Daarom stimuleren we het aantrekken van vrouwen in leidinggevende posities, niet-westerse allochtonen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

In 2016 waren er 7.148 medewerkers bij ons in dienst. Het merendeel (80%) van hen is man. We zien een evenredige vertegenwoordiging in leeftijden. Het percentage vrouwen in een leidinggevende positie daalde het afgelopen jaar: van 25,6% naar 24,7%. 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 2016 boden we een leer-werkbaan aan in totaal 104 jongeren, 50-plussers en mensen met een fysieke beperking (2015: 103). 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.



Ingrid Thijssen verkozen tot Topvrouw 2016

Ingrid Thijssen, lid van de Raad van Bestuur van Alliander, is Topvrouw van het jaar 2016. Inzet voor diversiteit was een belangrijk criterium voor de verkiezing, naast onder andere de span of control, de zwaarte van de functie met de behaalde resultaten en de rol in innovatie in de organisatie. De jury prees Ingrid "vanwege haar lef en verbindende leiderschapsstijl, waarmee zij een belangrijke rol vervult in een door mannen gedomineerde wereld. Maar ook in een branche met een grote maatschappelijke relevantie".

Sociaal convenant

In november 2016 liep het Sociaal Plan 2013-2016 af. Alliander heeft samen met de Medezeggenschap en vertegenwoordigers van vakorganisaties overlegd over de situatie daarna. Op basis van die gesprekken zijn nieuwe afspraken gemaakt over het sociaal beleid bij organisatieontwikkelingen van Alliander in de komende jaren. We voerden het gesprek vanuit één gezamenlijke doelstelling: voorkomen van onvrijwillige werkloosheid (boventalligheid). Goede strategische personeelsplanning en loopbaanbeleid voorkomen gedwongen ontslagen. Bij sommige organisatieontwikkelingen kunnen extra maatregelen nodig zijn om natuurlijk verloop te stimuleren. Duurzame inzetbaarheid faciliteren we voor alle medewerkers. Boventalligheid zal ondanks alle inspanningen niet altijd te voorkomen zijn. Regelingen zoals in een sociaal plan kunnen dus nog niet gemist worden. Daarom hebben de partijen vanaf einde looptijd van het Sociaal Plan voor een vangnet gezorgd. Ze zijn een convenant overeengekomen voor medewerkers die toch boventallig worden. Het convenant geldt van 1 november 2016 tot 1 november 2019.

Interne salarisverhouding

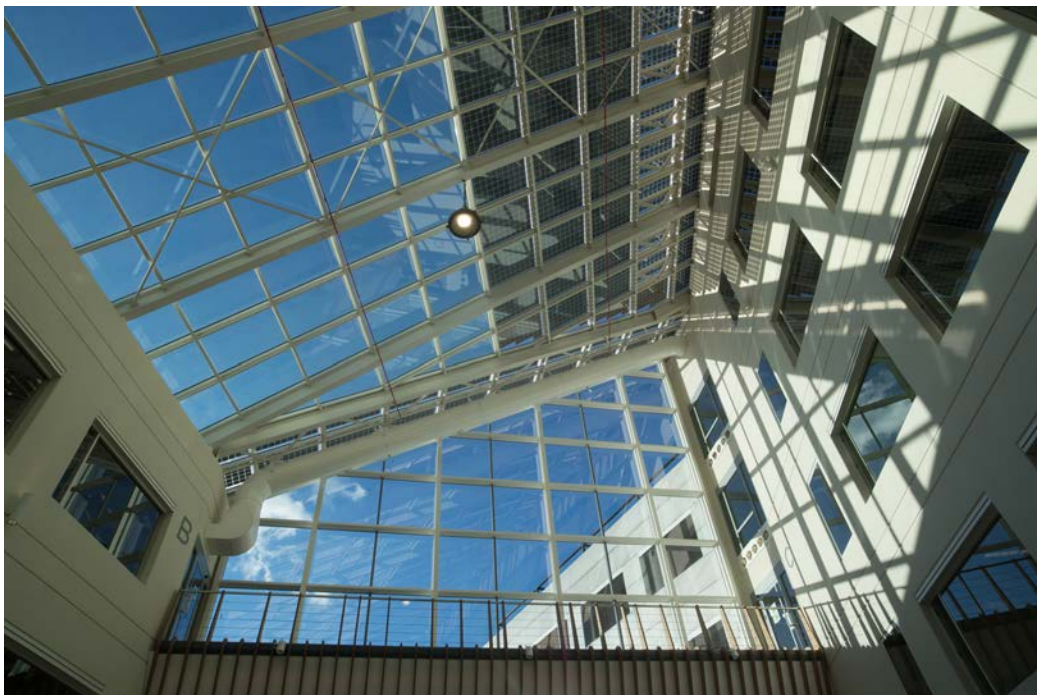
Er is wereldwijd een maatschappelijke discussie gaande over de transparantie rond salarisverhoudingen in organisaties. Alliander wil hier open over rapporteren. Het totale inkomen van de CEO bedraagt bij ons 5,1 maal de mediaan van de salarissen van alle medewerkers van Alliander in Nederland. Dit is lager dan het gemiddelde van de 1000 grootste bedrijven in Nederland. Deze factor zal de komende jaren verder afnemen door vrijwillige afbouw van de bezoldigingsgrens, waarbij bestaande contracten worden gerespecteerd parallel aan de wettelijke overgangstermijnen.

Impactcase: Duurzame renovatie kantoren Duiven en Arnhem

De afgelopen twee jaar zijn de twee grote locaties Duiven en Arnhem herontwikkeld en hebben een volledige metamorfose ondergaan. Om dit te verwezenlijken hebben we gekozen voor een andere manier van aanbesteden waarbij partijen, zoals architecten en uitvoerders integraal hebben samengewerkt. Dit heeft geresulteerd in twee gebouwen die op dit moment kunnen gelden als best practices voor duurzaamheid en circulariteit.

Sinds de opening van het gebouw in Duiven (november 2015) zijn er in totaal meer dan 5.000 personen rondgeleid die geïnteresseerd waren in duurzaam en circulair renoveren. Vergaande energiebesparende maatregelen en opwekking van duurzame energie leveren naar verwachting bijna vier miljoen euro op aan vermeden milieu-impact over de levensduur vergeleken met een standaard kantoorgebouw in Nederland uit 2016. Energiebesparing wordt gerealiseerd door gasloze toepassing van warmte- en koudesystemen, recirculatie, innovatieve isolatie en zonnepanelen. Om deze gebouwen te realiseren is gebruik gemaakt van gerecycled materiaal en hebben wij circulaire aspecten in het ontwerp, de bouwmaterialen én het business model toegepast. Bijvoorbeeld 'light as a service' voor verlichting en armaturen van gerecyclede condensatoren.

Door remontabel te verbouwen is voor de dakconstructie in Duiven 30% minder staal gebruikt dan gebruikelijk in de markt. Gebruik van gerecycled materiaal levert daarnaast ook nog eens minder impact op voor het milieu. Hiermee is de milieu-impact van de bouw en de gebruikte materialen aanzienlijk beperkt tot 5 miljoen euro aan maatschappelijke kosten en behalen we hoge BREEAM-scores (standaard voor het meten van duurzaamheids van gebouwen te meten). Het gebouw Duiven is daadwerkelijk gecertificeerd op het hoogste niveau (Outstanding). Waterbesparende maatregelen verminderen het drinkwatergebruik van Alliander met naar verwachting 7 miljoen liter.



Aandeelhouders en investeerders

Als groot energienetwerkbedrijf hebben we een maatschappelijke functie in de Nederlandse samenleving. Onze maatschappelijke en duurzame prestaties spelen dan ook een steeds grotere rol in de afwegingen van aandeelhouders en overige investeerders. We kunnen die waarmaken vanuit een gezonde en solide financiële positie.

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

Doelen en resultaten aandeelhouders en investeerders

Rating



DOELSTELLING 2016

Behoud solide A rating profiel op standalone basis

RESULTAAT 2016

S&P AA-/A-1+/stable outlook
Moody's Aa2/P-1/stable outlook

Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)



DOELSTELLING 2016

68% minimaal

RESULTAAT 2016

71%

CO₂-uitstoot eigen bedrijfsvoering



DOELSTELLING 2016

833kton max

RESULTAAT 2016

797kton

FFO/ Nettoschuld



DOELSTELLING 2016

>20%

RESULTAAT 2016

26,6%

Rentedekking



DOELSTELLING 2016

>3,5

RESULTAAT 2016

8,3

Nettoschuld



DOELSTELLING 2016

<60%

RESULTAAT 2016

32,6%

Solvabiliteit



DOELSTELLING 2016

>30%

RESULTAAT 2016

58,5%

Hoe financiën en duurzaamheid samen gaan

Dankzij onze financiële positie kunnen we blijven investeren in onze netten en de onderneming laten groeien. Hierdoor kunnen wij onze strategie uitvoeren en een faciliterende rol spelen in de energietransitie. In ons financieel beleid richten we ons op het handhaven van minimaal een solide A-ratingprofiel. Naast een solide financieel beleid zien we dat duurzaamheid eveneens aan belang wint in de overwegingen van aandeelhouders en overige investeerders. Alliander onderschrijft dit en geeft daarom de eigen duurzaamheidsdoelstellingen ook een prominentere rol in de interne sturing en externe financiering. De ontwikkeling heeft ons in staat gesteld voor het eerst een groene obligatielening uit te geven waarbij de opbrengsten exclusief worden aangewend voor duurzame investeringen.

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. Voor de berekening van de ratio's in 2015 is geen rekening gehouden met de 'aangehouden voor verkoop'-classificatie (IFRS 5) voor de Endinet Groep.

Ratio's op basis van financieel beleid Alliander

	norm	31 december 2016	31 december 2015
FFO / nettoschuldpositie ¹	> 20%	26,6%	28,1%
Rentedekking ²	> 3,5	8,3	7,6
Nettoschuldpositie / (nettoschuldpositie + eigen vermogen)	< 60%	32,6%	34,3%
Solvabiliteit ³	> 30%	58,5%	55,7%

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

Per 31 december 2016 bedraagt de ratio FFO/nettoschuldpositie 26,6% (ultimo 2015: 28,1%) ten opzichte van een minimum van 20%. De daling is hoofdzakelijk het gevolg van een daling van het vergelijkbare bedrijfsresultaat als gevolg van lagere tarieven en hogere precariolasten.

Per 31 december 2016 is de ratio rentedekking uitgekomen op 8,3 (ultimo 2015: 7,6). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door lagere rentelasten. 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 2016 32,6% (ultimo 2015: 34,3%). Conform het financieel beleid van Alliander mag deze ratio maximaal 60% bedragen.

De ratio solvabiliteit bedraagt per 31 december 2016 58,5% (ultimo 2015: 55,7%) ten opzichte van een minimum van 30%. De stijging ten opzichte van 2015 wordt met name veroorzaakt door een stijging van het eigen vermogen ten opzichte van gelijkblijvende totale activa exclusief gepassiveerde bijdragen.

Dividendbeleid

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

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.

Dialogoog met 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 2016 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.

Investeerder aan het woord

In april gaf Alliander voor het eerst groene obligaties, Green Bonds, uit. Daarmee werd een investeringsbedrag van € 300 miljoen opgehaald, waarmee duurzame projecten konden worden gefinancierd. Vermogensbeheerder Actiam schreef erop in. “De beleving van de green bond moet echt groen zijn”, vertellen portfoliomanager Foppe-Jan van der Meij en ESG-analist Bas Wetzelaer (respectievelijk rechts en links op de foto).



“Actiam is een verantwoorde fonds- en vermogensbeheerder met een beheerd vermogen van ruim 55 miljard euro. Met onze fundamentele beleggingsbeginselen stellen we strikte eisen aan onze beleggingen. Bij de selectie van onze investeringen kijken we eerst naar de financiële gezondheid en het verwachte rendement van een organisatie. Daarnaast hebben we als doel om het duurzame karakter van onze beleggingen te verbeteren. Dat doen we door bedrijven te selecteren met een duurzame bedrijfsvoering, en ook green bonds helpen daarbij. Het laat ook zien dat je als investeerder verantwoord bezig bent. Klanten merken en waarderen dat. Dat neemt niet weg dat we niet zomaar in elke green bond investeren. Er moet rendement mee te behalen zijn. En de beleving van de green bond moet ook echt groen zijn. Als een kolenmijn een green bond uitgeeft voor een windmolen, dan is dat niet geloofwaardig. Voor Alliander geldt dat zeker wel. Het bedrijf is kredietwaardig, speelt een actieve rol in de energietransitie en kent een duurzame

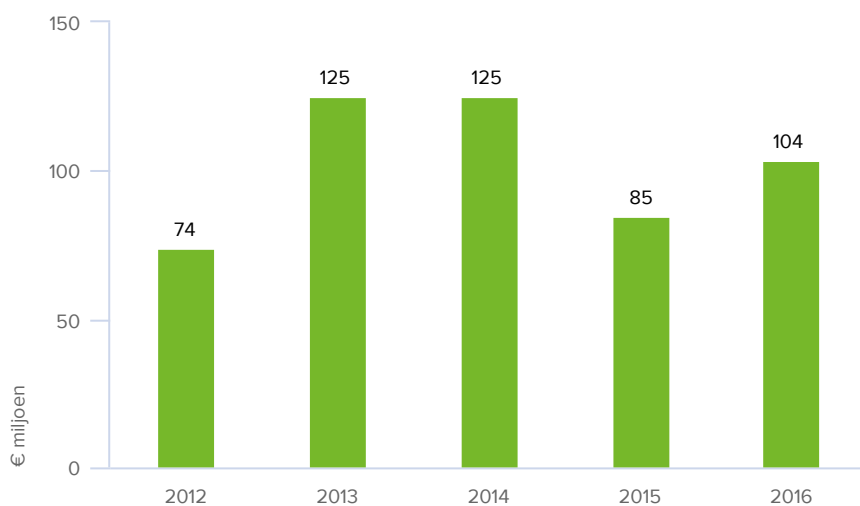
bedrijfsvoering. De investeringen in de green bond kwamen bijvoorbeeld ten goede aan de aanbieder van slimme meters, het optuigen van slimme netwerken en verduurzaming van het nieuwe pand in Duiven. We kijken daarbij goed naar de maatschappelijke en financiële impact die dat soort projecten hebben. We zien graag dat die groter wordt.”

“De relatie tussen onze organisaties is redelijk nauw. Alliander is een partij waar we al lang in investeren, de lijnen zijn kort. Alliander is er goed in om investeerders te ‘involven’/betrekken. We treffen elkaar regelmatig en maken dan onze wensen kenbaar, geven onze visie. Wat er vervolgens gebeurt, volgen we via de jaarcijfers, het nieuws en de maatschappelijke impactrapportage. Het is voor ons immers van belang of het bedrijf de beloftes, bijvoorbeeld op het gebied van energie efficiency-verbetering en het aantal aangeboden slimme meters, ook kan waarmaken. Daarbij lezen we ook tussen de regels door: is het bedrijf open over zaken die beter kunnen? Alliander spreekt helder en duidelijk over strategie en doelstellingen. ‘What you see is what you get’, en dat werkt wel zo prettig.”

Voorstel winstbestemming 2016

De Raad van Bestuur heeft onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om een bedrag van € 178,1 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 103,8 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 2016. Het dividend over 2016 is ten opzichte van 2015 gestegen met € 18,8 miljoen als gevolg van het gestegen netto resultaat in 2016, met name veroorzaakt door de boekwinst op de verkoop van Endinet per 1 januari 2016.

Dividend



● Dividend

Institutionele beleggers

Institutionele obligatiebeleggers, zoals vermogensbeheerders, verzekeraars, pensioenfondsen en banken verstrekken een belangrijk deel van onze vreemd vermogen financiering. Dit zijn internationale professionele partijen. 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 en september 2016 investor calls gehouden. Hierin kwamen diverse onderwerpen ter sprake, waaronder de methodebesluiten en geregleerde WACC voor de nieuwe reguleringsperiode, 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.

Hiernaast is ten behoeve van de green bond uitgifte in april 2016 een roadshow gehouden. Daarbij brachten we een bezoek aan beleggers in Parijs, Frankfurt, Amsterdam en Londen om hen te informeren over het beleid van Alliander ten aanzien van duurzaamheid en de te financieren projecten.

Rentedragende leningen

Het aflossingsschema van de rentedragende leningen ultimo 2016 is als volgt:

AflOSSingsschema rentedragende leningen



De bedragen in 2019, 2022, 2024 en 2026 hebben voornamelijk betrekking op de aflossingen van de obligatieleningen. De overige bedragen hebben betrekking op aflossingen van aandeelhoudersleningen en overige leningen. Alliander heeft een EMTN-programma van € 3 miljard. In april heeft Alliander voor € 300 miljoen een nieuwe obligatie uitgegeven tegen een couponrente van 0,875% en een looptijd van 10 jaar. Het was de eerste keer dat Alliander een green bond uitgaf. Dit betreft een obligatielening waarvan de opbrengsten exclusief moeten worden aangewend voor investeringen met een duurzaam karakter. De opbrengsten van deze green bond kwamen ten goede aan de herfinanciering van met name investeringen in slimme meters en het duurzaam gerenoveerde kantoor in Duiven.

Per 31 december 2016 staat voor een boekwaarde van € 1.394 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. Dit bedrag is volledig afgedekt in euro's. Ultimo 2016 staat voor een boekwaarde van nominaal € 75 miljoen aan ECP-leningen uit.

Banken

In juli 2016 heeft Alliander zijn bestaande geïmmitteerde back-up kredietfaciliteit van € 600 miljoen tegen gunstige voorwaarden vernieuwd. De faciliteit is afgesloten met een groep van zes banken, waaronder twee nieuwe banken. De nieuwe faciliteit heeft een looptijd tot en met 29 juli 2021 met in 2017 en 2018 een optie om de faciliteit met 1 jaar te verlengen tot maximaal juli 2023. Evenals in voorgaande jaren is in het afgelopen jaar geen gebruik gemaakt van deze faciliteit.

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 langetermijnrating met outlook en een kortetermijnrating. De outlook geeft de verwachte verandering in de langetermijnrating aan voor de komende jaren. De ratings en outlook van S&P en Moody's zijn ongewijzigd gebleven. De credit ratings zijn ultimo 2016 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.

De jaarlijkse reviews vonden plaats in oktober en november. 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 heeft eind juli de ratings herbevestigd naar aanleiding van de gepubliceerde ontwerp methodebesluiten.

Fiscaliteit binnen Alliander

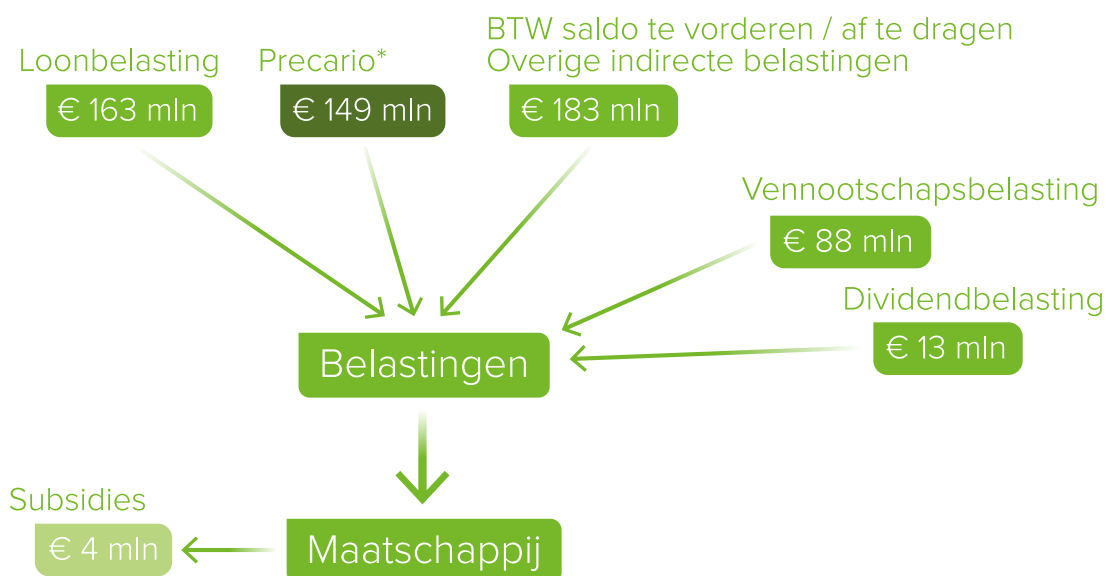
Alliander besteedt veel zorg aan de uitvoering van alle fiscale- en subsidiabele verplichtingen, met oog voor, en vanuit zijn maatschappelijke betrokkenheid. Onder meer op basis van de dialoog en samenwerking met onze (interne en externe) stakeholders hanteren wij de volgende missie bij alle activiteiten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

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

In het licht van het voorgaande hebben wij hiervoor doelstellingen opgesteld waar we dagelijks aan werken:

- We zijn compliant aan alle fiscale en subsidie wet- en regelgeving in binnen- en buitenland.
- We zijn transparant 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.



* Precario is een heffing

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 risicomangementmodel van Alliander. Tevens wordt het Tax Control Framework hierbij mede gebruikt als risico mitigerende maatregel.

Actuele ontwikkelingen op het gebied van belastingen

De effectieve belastingdruk¹ bedraagt over het boekjaar 2016 27,5% (2015: 25,1%). Ten opzichte van het jaar ervoor is het verschil ten opzichte van het nominale belastingtarief hoger. Dit wordt veroorzaakt door het saldo van het niet-gewaardeerde verlies van Alliander AG (opwaarts effect), toepassing van de fiscale investeringsfaciliteiten (neerwaarts effect) en fiscaal niet aftrekbare kosten (opwaarts effect). Alliander werkt hierbij volgens country by country reporting. 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 2016 ging het om een bedrag van € 264 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.

Tot op heden is met de Belastingdienst 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 laten weten in hoger beroep te gaan bij het Gerechtshof.

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

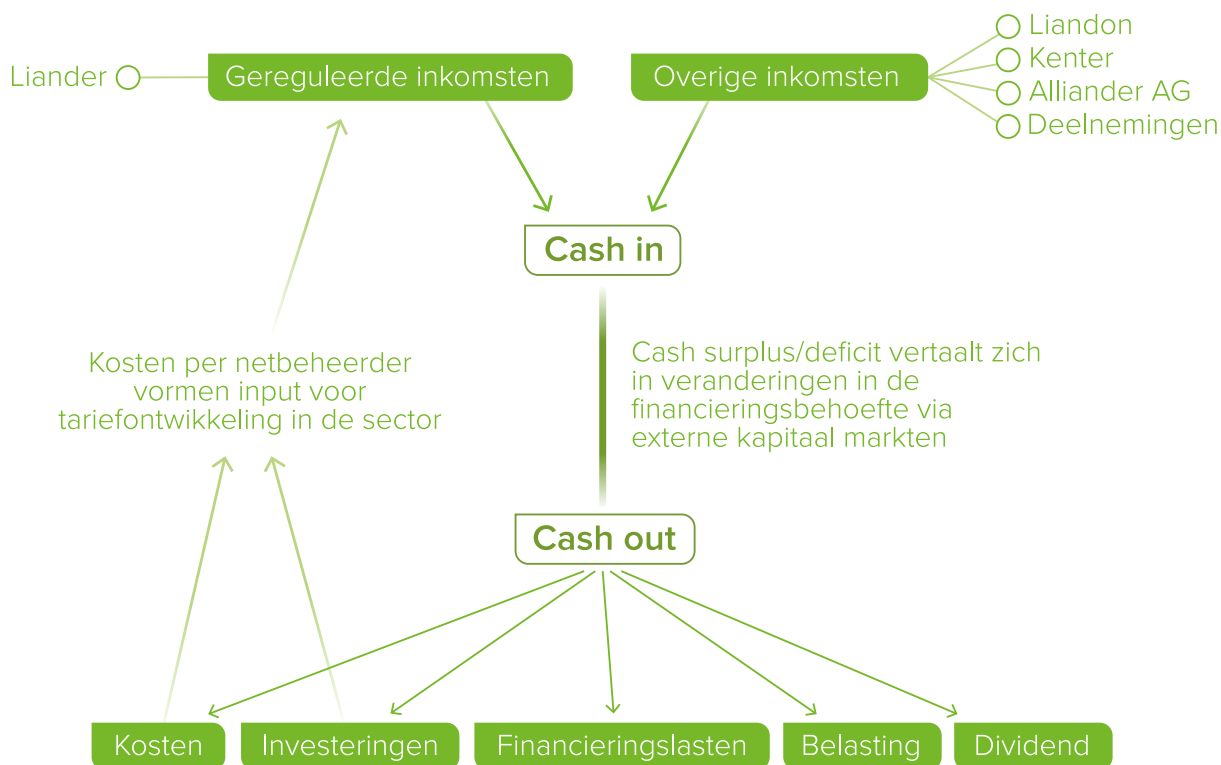
Door de ontwikkelingen op de energiemarkt (onder meer door verdergaande internationalisering) worden fiscale processen steeds complexer. Doelstelling van Alliander is om de huidige status qua compliance te behouden en te streven naar een stabiele effectieve belastingdruk. Onze fair share, waar we samen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

Financiële resultaten 2016

Ons financiële model van inkomsten en uitgaven bestaat uit verschillende onderdelen. Hieronder is ons financiële model schematisch weergegeven.

1 De belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen exclusief het resultaat na belastingen uit deelnemingen en joint ventures

Financieel model



Toelichting op de belangrijkste financiële stromen binnen Alliander

De inkomsten van Alliander bestaan voor ongeveer 85% uit gereguleerde inkomsten van de netbeheerder Liander en voor circa 15% uit overige inkomsten. Hierbij valt te denken aan inkomsten 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 gereguleerde bedrijven. De netbeheerder Liander publiceert zelfstandig een jaarbericht over zijn prestaties in 2016. Dit jaarbericht zal in het tweede kwartaal van 2017 verschijnen.

De belangrijkste uitgaven hebben betrekking op instandhoudingswerkzaamheden voor de elektriciteits- en gasnetten en de operationele kosten t.b.v. alle overige activiteiten. In totaal betreft dit circa 50% van onze totale uitgaven. 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 30% van onze uitgaven. Daarnaast wordt jaarlijks dividend uitgekeerd aan onze aandeelhouders en wordt rente vergoed aan de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening en andere investeerders van vreemd vermogen. De dividend- en rentebetalingen over 2016 bedragen ongeveer 10% van onze totale uitgaven. Tenslotte betalen we precarioheffingen aan gemeentes en vennootschapsbelasting aan de fiscus. Dit is ook ongeveer 10% van onze uitgaven.

Verkoop Endinet en aankoop van de netten in Friesland en de Noordoostpolder

Per 1 januari 2016 is de transactie gerealiseerd waarbij de netwerken van Enexis in Friesland en de Noordoostpolder zijn gekocht en op hetzelfde moment de netwerken in de regio Eindhoven en Zuidoost- Brabant (Endinet Groep B.V.) zijn verkocht aan Enexis. Bij deze aankoop gaat het om 51.000 elektriciteits- en 196.000 gasaansluitingen in Friesland en 28.000 elektriciteits- en 27.000 gasaansluitingen in de Noordoostpolder. Bij de verkoop van Endinet gaat het om 108.000 elektriciteits- en 398.000 gasaansluitingen.

De netten in Friesland en de Noordoostpolder liggen midden in het Liander verzorgingsgebied, waardoor een efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk is. De aankoop is daarnaast volledig in lijn met het strategisch kader per gebied of regio één en dezelfde netbeheerder voor elektriciteit en gas te hebben.

Verkoop Endinet

De boekwinst op de verkoop van Endinet per 1 januari 2016 bedraagt € 176 miljoen. Dit bedrag is in de winst-en-verliesrekening 2016 verwerkt als Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Ten aanzien van het verslagjaar 2015 werd met de ondertekening van de overeenkomst op hoofdlijnen op 24 maart 2015 voldaan aan de voorwaarden van IFRS 5 voor een classificatie van Endinet in de geconsolideerde balans van Alliander als 'aangehouden voor verkoop' en in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening als beëindigde bedrijfsactiviteit. De 'aangehouden voor verkoop' classificatie houdt in dat vanaf 24 maart 2015 alle activa en verplichtingen van Endinet in de geconsolideerde balans van Alliander zijn geherrubriceerd naar de balansrekeningen 'activa aangehouden voor verkoop' en 'verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop'. Voorts is vanaf 24 maart 2015 niet meer afgeschreven op de activa van Endinet. Daarnaast zijn eerst alle intercompany posities tussen Alliander en Endinet geëlimineerd, voordat verantwoording als 'aangehouden voor verkoop' en 'beëindigde bedrijfsactiviteiten' plaatsvindt.

De classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteiten betekent dat het geconsolideerde netto resultaat van Endinet Groep zichtbaar in de winst-en-verliesrekening van Alliander is verantwoord. Één en ander betekent dat in de afzonderlijke posten van de winst-en-verliesrekening over 2015 van Alliander Endinet niet meer is meegenomen.

Aankoop aandelen AEF B.V.

De definitieve overnameprijs van de netten in Friesland en de Noordoostpolder (AEF B.V.) is op basis van de cijfers 2015 van AEF B.V. en inclusief verrekeningen vastgesteld op een reële waarde van € 335 miljoen. De bepaling van de reële waarde heeft plaatsgevonden met behulp van kasstromen voor de (middel)lange termijn, regulatorische ontwikkelingen en eventueel outperformance effecten en synergievoordelen. Ten opzichte van het halfjaarbericht 2016 heeft een aantal kleine aanpassingen plaats gevonden in de reële waarden. De purchase Price Allocation (PPA) heeft geresulteerd in een netto activa waarde van € 326 miljoen. De goodwill bedraagt € 9 miljoen. Zie voor een nadere toelichting noot [1] van de jaarrekening.

Aankoop aandelen 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 de verhuur van het frequentiegebruik aan derde partijen, inclusief de dienstverlening op het gebied van deze communicatienetten. Met de aankoop van 450connect zal Alliander AG een eigen mobiel communicatienetwerk 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 operation Utility Connect. Zie voor een nadere toelichting eveneens noot [1] van de jaarrekening.

Winst- en verliesrekening over 2016

Het resultaat na belastingen over 2016 bedraagt € 282 miljoen (2015: € 235 miljoen). Deze stijging is met name het gevolg van een boekwinst van € 176 miljoen op de verkoop van netwerkbedrijf Endinet aan Enexis. De toevoeging van het nieuw verworven gebied in Friesland en de Noordoostpolder aan de cijfers heeft gezorgd voor een toename van zowel de omzet als kosten. Voor de vergelijking met 2015 dient vermeld te worden dat het resultaat over 2015 een eenmalige bate van € 66 miljoen bevat inzake de contractuele beëindiging van de CDS. Dit betrof een financieel instrument dat gerelateerd was aan twee cross border lease contracten. Het financiële instrument is inmiddels volledig afgewikkeld.

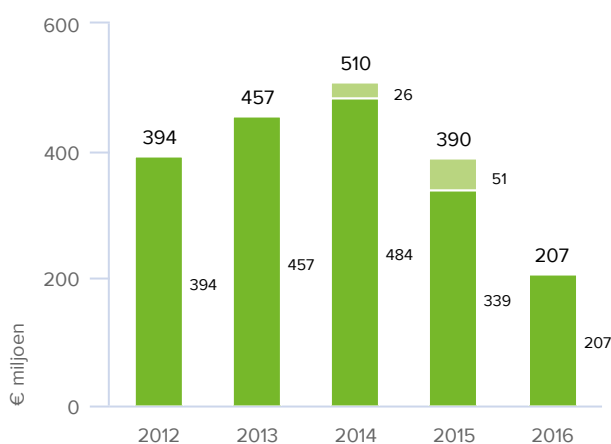
Het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten exclusief bijzondere posten bedraagt € 132 miljoen en is hiermee € 41 miljoen lager in vergelijking met 2015. Dit is met name het gevolg van hogere kosten voor inkoop, uitbesteed werk, operationele kosten en hogere afschrijvingen, deels gecompenseerd door hogere exploitatiebijdragen van klanten.

De bedrijfsopbrengsten in 2016 zijn ten opzichte van 2015 gestegen met € 43 miljoen naar € 1.723 miljoen. Dit wordt onder andere veroorzaakt door een toename van de ontvangen exploitatiebijdragen van klanten en een toename van de gereguleerde omzet, ondanks de daling van de gereguleerde tarieven. De stijging van de gereguleerde omzet is het gevolg van de aankoop van de netten in Friesland en de Noordoostpolder per 1 januari 2016. De netten van Endinet zijn per 1 januari 2016 verkocht aan Enexis.

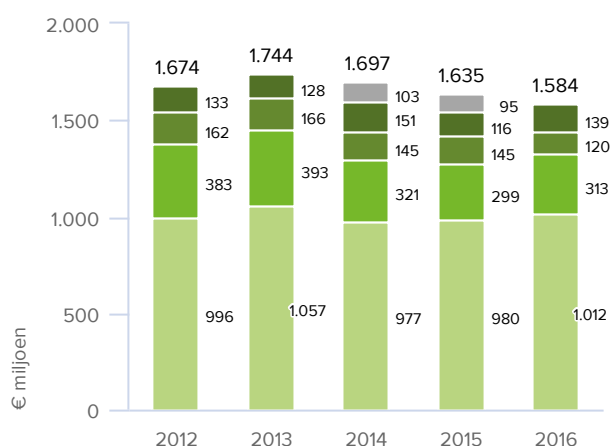
De totale bedrijfskosten over 2016 zijn uitgekomen op € 1.516 miljoen en hiermee € 175 miljoen hoger dan in 2015. In de totale bedrijfskosten van 2015 was een belangrijke bate verwerkt inzake de contractuele beëindiging van de CDS. Dit betrof een financieel instrument dat gerelateerd was aan twee cross border lease contracten. Het financiële instrument is inmiddels volledig afgewikkeld. Gecorrigeerd voor deze incidentele bate en overige incidentele posten is er sprake van een stijging van € 104 miljoen ten opzichte van 2015. Deze stijging is met name het gevolg van hogere kosten voor precario, hogere doorberekende kosten vanuit netbeheerder TenneT en hogere afschrijvingen. 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. Ter informatie zijn hierbij voor 2014 en 2015 eveneens de posten inzake Endinet opgenomen, die als gevolg van verslaggevingsvereisten in de jaarrekening onder één regel 'resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' zijn verantwoord. Voor een nadere toelichting hieromtrent wordt verwezen naar noot [33] in de jaarrekening.

Bedrijfsresultaat



● Endinet
● Bedrijfsresultaat

Netto-omzet¹

● Endinet
● Overige omzet
● Meetsdienst
● Gas
● Elektriciteit

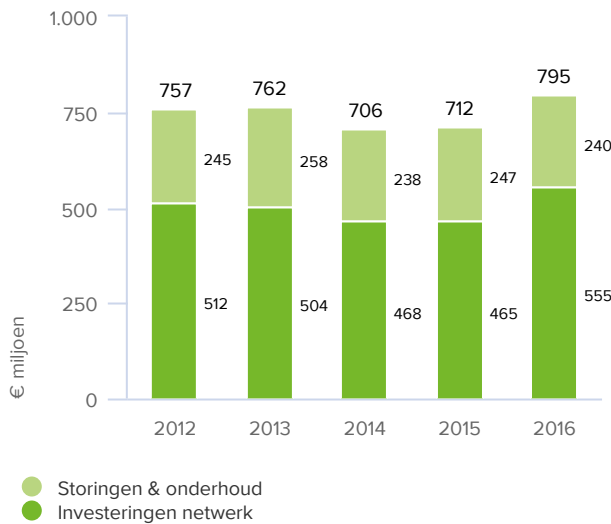
¹ Op basis van voortschrijdende inzichten heeft in de vergelijkende cijfers over 2015 een verschuiving plaatsgevonden van € 46 miljoen tussen Overige omzet en Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten.

Netto-omzet

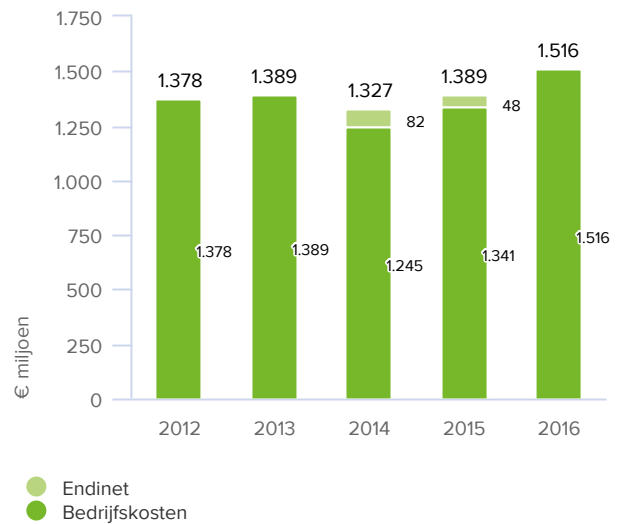
De netto-omzet over het boekjaar 2016 is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 44 miljoen van € 1.540 miljoen naar € 1.584 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de toevoeging van het nieuw verworven gebied in Friesland en de Noordoostpolder en een groei van het aantal aansluitingen voor zowel gas, elektra als de meetdienst. De lagere gereguleerde transport- en aansluittarieven voor gas en elektra en lagere gereguleerde tarieven voor de meetdienst hadden een negatief 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 diverse nieuwe activiteiten. De groei van deze niet-gereguleerde activiteiten heeft gezorgd voor een stijging van de overige omzet.

Onderhoudskosten van en investeringen in het net



Bedrijfskosten



Investeringen 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 2016 voor investeringen in en onderhoudskosten van het net van € 795 miljoen en zijn hiermee met € 83 miljoen gestegen ten opzichte van de uitgaven in 2015 (€ 712 miljoen). De stijging wordt met name veroorzaakt door toegenomen investeringen in meters (met € 51 miljoen) als gevolg van de grootschalige aanbidding van slimme meters en toegenomen investeringen in elektriciteitsnetwerken (met € 50 miljoen) door een toename van het werkpakket. De uitgaven inzake onderhoudskosten van het net (-/- € 7 miljoen) en de investeringen in gas netwerken (-/- € 11 miljoen) zijn lager dan in 2015.

Bedrijfskosten

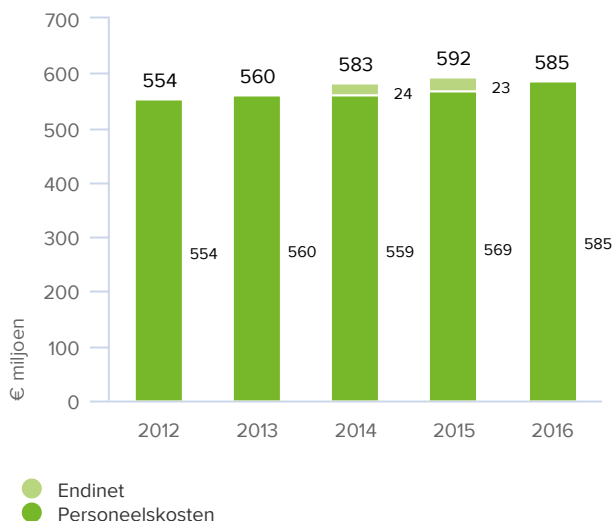
De totale bedrijfskosten zijn gestegen van € 1.341 miljoen in 2015 naar € 1.516 miljoen in 2016. In de totale bedrijfskosten van 2015 was een belangrijke bate van de contractuele afwikkeling van een financieel instrument gerelateerd aan twee cross border lease contracten opgenomen. Gecorrigeerd voor deze incidentele bate en overige incidentele posten is er sprake van een stijging van € 104 miljoen ten opzichte van 2015. Deze stijging is met name het gevolg van hogere kosten voor precario, hogere doorberekende kosten vanuit netbeheerder TenneT en hogere afschrijvingen. Alliander blijft werken aan het verhogen van effectiviteit en efficiency.

De stijging betreft met name:

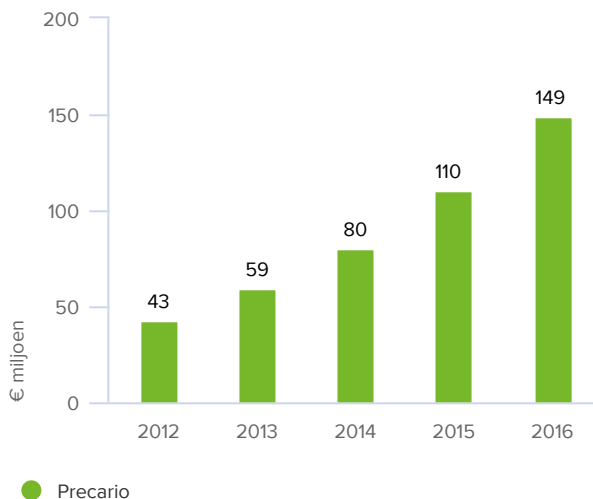
- toename van de kosten voor precario met € 39 miljoen als het gevolg van precarioheffing door diverse nieuwe gemeenten gedurende 2016 alsmede hogere in rekening gebrachte tarieven;
- toename van de kosten voor transportcapaciteit en -beperkingen met € 15 miljoen door hogere in rekening gebrachte tarieven en een toename van de getransporteerde volumes, alsmede door het feit dat de kosten in 2015 positief werden beïnvloed door afrekeningen met TenneT over eerdere jaren;
- toename van de overige operationele bedrijfskosten met € 20 miljoen, onder andere door hogere advieskosten als gevolg van de ruilverkaveling met Enexis B.V. en hogere ICT kosten;
- toename van de afschrijvingen met € 57 miljoen, met name door afschrijvingen op de van Enexis overgenomen netten, het hogere investeringsniveau in 2016 en versnelde afschrijvingen op meetinrichtingen als gevolg van de (versnelde) grootschalige aanbidding van de slimme meter. Ook enkele bijzondere waardeverminderingen van activa hebben een toename van de afschrijvingen tot gevolg gehad;
- de stijging wordt gedeeltelijk gecompenseerd door gedaalde kosten voor netverliezen met € 10 miljoen (met name door lagere tarieven en positieve effecten van afloop van posities en verrekeningen met betrekking tot voorgaande jaren) en een stijging van de geactiveerde productie met € 25 miljoen (door een toename van de productiviteit en het gestegen werkpakket).

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

Personeelskosten (eigen en inhuur)



Precario



Personeelskosten

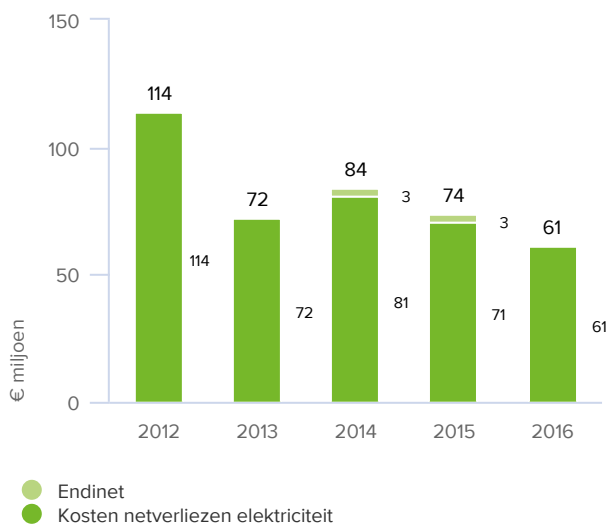
De stijging van de interne en externe personeelskosten (met € 16 miljoen) ten opzichte van vorig jaar betreft voornamelijk cao-stijgingen en dotaties aan personeelsgerelateerde voorzieningen als gevolg van een lagere rekenrente. De toename van het aantal medewerkers afkomstig van Enexis, als gevolg van de aankoop van AEF B.V., is ongeveer gecompenseerd door een lager aantal fte's bij de andere bedrijfsonderdelen.

Precarioheffingen

De precarioheffingen zijn ten opzichte van 2015 met € 39 miljoen gestegen naar € 149 miljoen. In bovenstaande opgenomen grafiek is de ontwikkeling van de precarioheffingen van de afgelopen vijf jaar opgenomen. De stijging wordt met name veroorzaakt doordat steeds meer gemeenten deze heffing opleggen aan Liander, en daarnaast ook de tarieven voor precario zijn gestegen.

Precario valt buiten de maatstafregulering en wordt als objectiveerbaar regionaal verschil behandeld. Dit betekent dat de precariolasten voor Liander deels met enige vertraging worden verdisconteerd in de tarieven voor alle klanten in het Liander gebied. De lokale heffingen leiden hiermee tot een verhoging van de tarieven voor alle klanten (ongeveer € 51 per klant per jaar), terwijl precarioheffing door slechts een aantal gemeentes wordt geheven. Liander is daarom ook voorstander van de inmiddels door minister Plasterk aangekondigde afschaffing van de precarioheffing voor nutsbedrijven.

Kosten netverliezen elektriciteit



Kosten transportcapaciteit



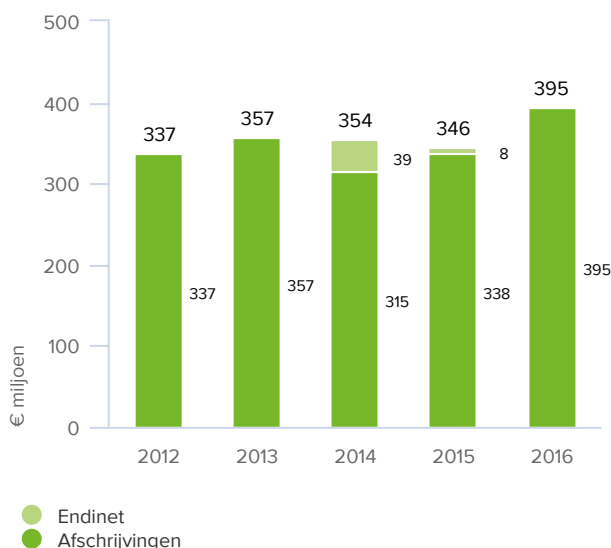
Netverliezen

De kosten voor netverliezen (exclusief 'aangehouden voor verkoop' kosten Endinet) bedragen € 61 miljoen en zijn hiermee € 10 miljoen lager dan in voorgaand jaar. Deze daling is met name het resultaat van lagere tarieven, positieve effecten van afrekeningen van netverliezen over voorgaande jaren en vrijval van getroffen reserveringen.

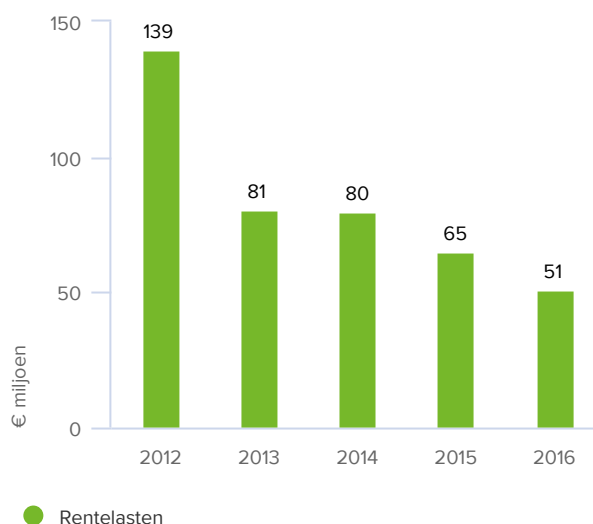
Kosten transportcapaciteit

De vanuit netbeheerder TenneT doorbelaste kosten inzake transportcapaciteit zijn in 2016 verder gestegen met € 15 miljoen en bedragen € 175 miljoen (2015: € 160 miljoen). Deze stijging is voornamelijk het gevolg van hogere door TenneT in rekening gebrachte tarieven als gevolg van opname van het systeemdienstentariaf in deze transporttarieven. Deze worden door ACM bepaald en zijn een integraal onderdeel van de tarieven van TenneT.

Afschrijvingen



Rentelasten van derden



Afschrijvingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 395 miljoen en zijn hiermee met € 57 miljoen gestegen ten opzichte van voorgaand jaar (2015: € 338 miljoen). Deze stijging is met name het gevolg van afschrijvingen op de van Enexis overgenomen netten, het hogere investeringsniveau in 2016 en versnelde afschrijvingen op meetinrichtingen als gevolg van de grootschalige aanbidding van de slimme meter. Ook enkele bijzondere waardeverminderingen van activa hebben een toename van de afschrijvingen tot gevolg gehad.

Rentelasten

Door een daling van de rentedragende verplichtingen en een lagere rente zijn de rentelasten inzake leningen van derden in 2016 met € 14 miljoen gedaald naar € 51 miljoen.

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 2016 zijn per saldo uitgekomen op een bate van € 150 miljoen na belastingen (2015: bate € 24 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	Gerapporteed		Bijzondere posten en fair value mutaties		Exclusief bijzondere posten en fair value mutaties	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Netto-omzet	1.584	1.540	-	-	1.584	1.540
Overige baten	139	140	-	-	139	140
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-1.320	-1.177	-21	37	-1.299	-1.214
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-395	-338	-13	-	-382	-338
Geactiveerde eigen productie	199	174	-	-	199	174
Bedrijfsresultaat	207	339	-34	37	241	302
Financiële baten/(lasten)	-54	-71	-1	-6	-53	-65
Resultaat deelnemingen en joint ventures	-5	-4	-	-	-5	-4
Resultaat voor belastingen	148	264	-35	31	183	233
Belastingen	-42	-67	9	-7	-51	-60
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	106	197	-26	24	132	173
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	176	38	176	-	-	38
Resultaat na belastingen	282	235	150	24	132	211

Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten

(2016: € 21 miljoen last, 2015: € 37 miljoen bate)

De bijzondere last in de kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten heeft voor € 10 miljoen (2015: € 17 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 heeft voor € 11 miljoen (2015: € 12 miljoen) te maken met kosten in verband met organisatieaanpassingen.

In 2015 was daarnaast sprake van een bijzondere bate van € 66 miljoen in de kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten welke betrekking had op de contractuele beëindiging van de CDS. Dit betrof een financieel instrument dat gerelateerd was aan twee cross border lease contracten. Het financiële instrument is inmiddels volledig afgewikkeld.

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

(2016: € 13 miljoen last, 2015: nihil)

De bijzondere last van € 13 miljoen (2015: nihil) 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

(2016: € 1 miljoen last, 2015: € 6 miljoen last)

De bijzondere financiële last van € 6 miljoen in 2015 betrof voor € 4 miljoen valutaresultaten met betrekking tot de (inmiddels afgewikkelde) CDS (aangezien dit een US-dollar instrument betrof). Het restant van de bijzondere last in 2015 betrof de koersverschillen tussen de Euro en de US-dollar van de overige in de balans opgenomen cross border lease gerelateerde beleggingen.

Het belastingeffect op de bijzondere posten en fair value mutaties is verantwoord onder belastingen.

Belastingen

(2016: € 9 miljoen bate, 2015: € 7 miljoen last)

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

(2016: € 176 miljoen bate, 2015: nihil)

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

Tot en met 2015 werd Endinet als een separaat segment gerapporteerd en bestond de segmentindeling uit:

- Netbeheerder Liander
- Netwerkbedrijf Endinet
- 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. Bij deze interne rapportagestructuur wordt geen rekening gehouden met de classificatie voor Endinet als 'aangehouden voor verkoop' in 2015. Dit betekent dat Endinet wordt meegeconsolideerd in de cijfers van Alliander en dat ook de afschrijvingen niet zijn stopgezet. Het gevolg is dat het resultaat van de segmenten afwijkt van het bedrijfsresultaat zoals verantwoord in de winst-en-verliesrekening over 2015. Voor een uitgebreide toelichting op de rapportage van de segmenten wordt verwezen naar noot [2] van de jaarrekening.

Primaire segmentatie

€ miljoen	Netbeheerder Liander		Netwerkbedrijf Endinet		Overig		Eliminaties		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten										
Externe opbrengsten	1.582	1.567	-	101	141	112	-	-	1.723	1.780
Interne opbrengsten	3	6	-	-	331	329	-334	-337	-	-
Bedrijfsopbrengsten	1.585	1.573	-	101	472	441	-334	-337	1.723	1.780
Bedrijfskosten										
Bedrijfskosten	1.277	1.218	-	83	539	491	-334	-336	1.482	1.456
Bedrijfsresultaat	308	355	-	18	-67	-50	-	1	241	324

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 2016 zijn ten opzichte van 2015 gestegen met € 15 miljoen naar € 1.582 miljoen. Deze stijging is vooral het gevolg van lagere gereguleerde tarieven in 2016 gecompenseerd door de overname van AEF B.V. In noot [1] is er een toelichting opgenomen over de overname van AEF B.V. De bedrijfskosten zijn gestegen met € 59 miljoen, met name een gevolg van een stijging van de kosten voor precario en de overname van AEF B.V. Het bedrijfsresultaat is in vergelijking met 2015 € 47 miljoen lager uitgekomen op € 308 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 staven en de service-units. De externe bedrijfsopbrengsten over het jaar 2016 zijn ten opzichte van 2015 gestegen met € 29 miljoen naar € 141 miljoen. Het bedrijfsresultaat over het jaar 2016 bedraagt € 67 miljoen negatief (2015: € 50 miljoen negatief). De daling is veroorzaakt door onder andere acquisitiekosten en nieuwe activiteiten. Net als in 2015 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 2016 opgenomen.

€ miljoen	Alliander N.V.	
	31 december 2016	31 december 2015
Activa		
Vaste activa	7.335	6.707
Vlottende activa	400	406
Activa aangehouden voor verkoop	-	613
Totaal activa	7.735	7.726
Eigen vermogen en verplichtingen		
Totaal eigen vermogen	3.864	3.687
Langlopende verplichtingen	3.308	2.970
Kortlopende verplichtingen	563	974
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	95
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	7.735	7.726

Onderstaand worden de significante mutaties in de balans per 31 december 2016 toegelicht ten opzichte van de situatie per 31 december 2015. Voor de uitgebreide toelichting op de balansposten wordt verwezen naar de jaarrekening.

Vaste activa

De vaste activa per 31 december 2016 zijn ten opzichte van 31 december 2015, met ruim € 600 miljoen gestegen. Deze stijging komt met name voort uit de aankoop van netten in Friesland en de Noordoostpolder per 1 januari 2016. Daarnaast is in 2016 sprake van hogere investeringen in de netten en meters ten opzichte van de bijbehorende afschrijvingen.

Flottende activa

De flottende activa zijn in vergelijking met de stand per 31 december 2015 gedaald naar € 400 miljoen. De lichte daling van € 6 miljoen ten opzichte van 2015 is vooral veroorzaakt door de daling van het saldo liquide middelen en kortlopende deposito's.

Activa aangehouden voor verkoop

Zoals eerder in dit hoofdstuk is vermeld, is Endinet vanaf 24 maart 2015 geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'. Dit houdt in dat alle activa en verplichtingen van Endinet vanaf 24 maart 2015 zijn geherrubriceerd naar de balansrekeningen Vaste activa en 'Verplichtingen aangehouden voor verkoop'. Hetzelfde geldt voor de goodwill van € 36 miljoen op de balans van Alliander met betrekking tot Endinet. De specificatie ultimo 2015 van deze balansposten is als volgt:

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

€ miljoen	2015
Activa	
Vaste activa	
Materiële vaste activa	554
Immateriële vaste activa	41
Financiële vaste activa	1
Totaal vaste activa	596
Flottende activa	17
Totaal activa	613
Verplichtingen	
Langlopende verplichtingen	88
Kortlopende verplichtingen	7
Totaal verplichtingen	95
Netto activa	518

Eigen vermogen

Het eigen vermogen per 31 december 2016 is ten opzichte van het niveau per 31 december 2015 met € 177 miljoen gestegen naar € 3.864 miljoen. Deze stijging is hoofdzakelijk veroorzaakt door het netto-resultaat over 2016 van € 282 miljoen minus het uitgekeerde dividend in 2016 met betrekking tot het verslagjaar 2015 (€ 85 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 2015 toegenomen met ruim € 300 miljoen. Deze toename wordt met name veroorzaakt door de uitgifte van de green bond in april 2016 voor een bedrag van € 300 miljoen.

De kortlopende verplichtingen per 31 december 2016 zijn ten opzichte van de stand ultimo 2015 met ruim € 400 miljoen gedaald naar € 563 miljoen. Deze daling is hoofdzakelijk het gevolg van de contractuele aflossing van een deel van de EMTN-portefeuille (€ 400 miljoen nominaal) in 2016.

Verplichtingen aangehouden voor verkoop

De 'verplichtingen aangehouden voor verkoop' hebben ultimo 2015 volledig betrekking op de verkoop van Endinet per 1 januari 2016.

Hieronder is een samenvatting opgenomen van het kasstroomoverzicht over 2016.

Kasstroom

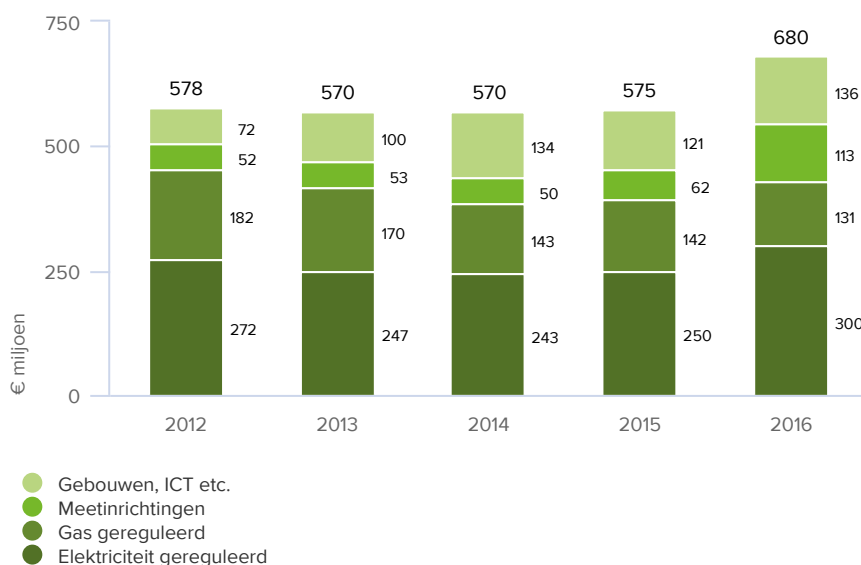
Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten	376	513
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-232	-492
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-185	-99
Totaal kasstroom	-41	-78

Voor het jaar 2016 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 376 miljoen ten opzichte van € 513 miljoen in 2015. De daling ten opzichte van 2015 met € 137 miljoen wordt met name veroorzaakt door een daling van het bedrijfsresultaat, onder meer een gevolg van de daling van de gereguleerde tarieven (€ 55 miljoen) en de stijging van de kosten voor precario (€ 39 miljoen). Daarnaast is de betaalde vennootschapsbelasting in 2016 € 27 miljoen hoger als gevolg van ontvangen en betaalde aanslagen op oude jaren.

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2016 € 232 miljoen en is hiermee € 260 miljoen lager ten opzichte van 2015. De per saldo lagere uitgaande kasstroom in 2016 wordt veroorzaakt door de positieve kasstromen als gevolg van de ruilverkaveling (€ 359 miljoen). Deels is dit gecompenseerd door hogere investeringen in materiële vaste activa (€ 680 miljoen in 2016 ten opzichte van € 575 in 2015). De stijging van € 105 miljoen heeft met name betrekking op elektriciteitsnetten en op meters als gevolg van de grootschalige uitrol van slimme meters. De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2016 € 99 miljoen en zijn hiermee licht hoger dan in 2015 (€ 85 miljoen).

Investeringen



Ten opzichte van 2012 zijn, ondanks een daling van de investeringen in de gasnetten, de totale investeringen gestegen met € 102 miljoen, een stijging van 18%. 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 energiepositieve kantoren in Duiven en Arnhem.

De financieringskasstroom over het jaar 2016 bedraagt € 185 miljoen negatief (2015: € 99 miljoen negatief). De negatieve kasstroom in 2016 is het gevolg van de per saldo aflossing van EMTN € 100 miljoen en de dividenduitkering van € 85 miljoen. De negatieve kasstroom in 2015 wordt met name veroorzaakt door de aflossing van Euro Commercial Paper (ECP-leningen) van € 112 miljoen terwijl de opbrengst van de contractuele beëindiging van een obligatielening (€ 141 miljoen) de kasstroom positief heeft beïnvloed.

Vrije kasstroom

De vrije kasstroom over het jaar 2016 is uitgekomen op € 144 miljoen ten opzichte van een inkomende vrije kasstroom over 2015 van € 21 miljoen. De stijging ten opzichte van 2015 met € 123 miljoen wordt geheel verklaard door de kasstroom uit de ruilverkaveling, verminderd met hogere investeringen in 2016 in met name slimme meters als gevolg van de grootschalige uitrol.

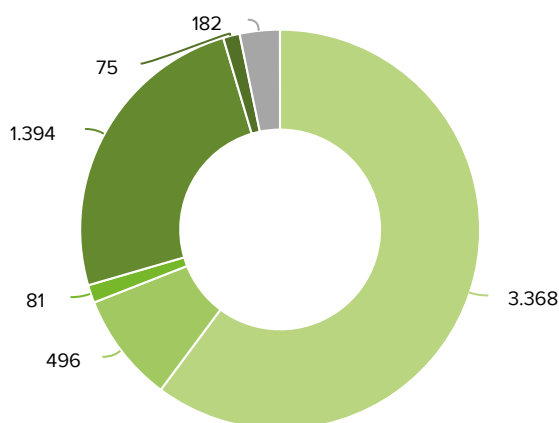
€ miljoen	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten	376	513
Kasstroom uit ruilverkaveling	359	-
(Des-)investeringen in vaste activa	-690	-577
Bijdrage investeringen van derden	99	85
Vrije kasstroom	144	21

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 2016 ziet er als volgt uit:

Kapitaalstructuur

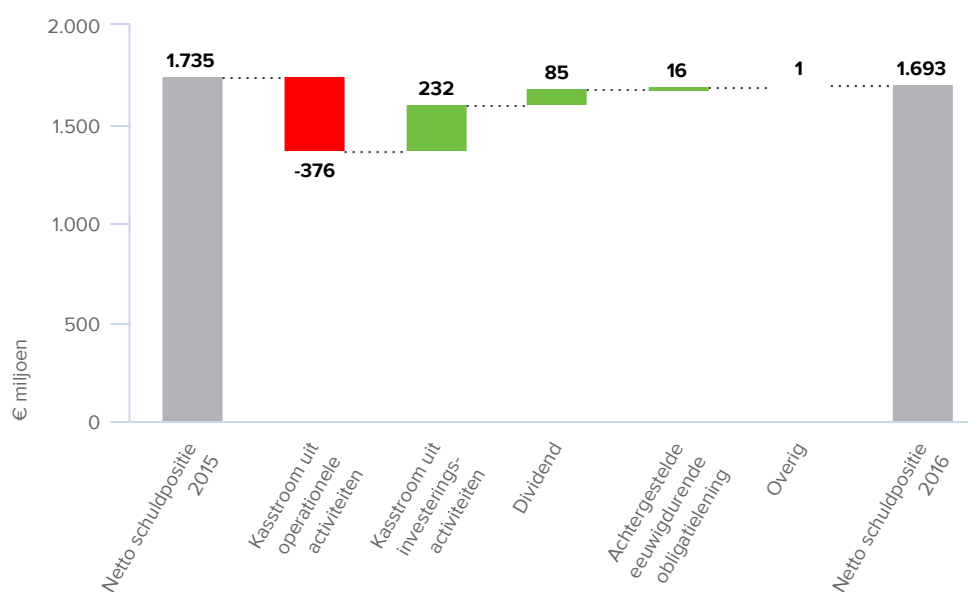


- Eigen vermogen
- Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening
- Achtergestelde leningen
- Euro Medium Term Notes
- Euro Commercial Paper
- Overig

Uit de kapitaalstructuur blijkt dat de financiering van Alliander voor 60% uit eigen vermogen bestaat. Het eigen vermogen wordt door de aandeelhouders verstrekt en neemt toe door de gedeeltelijke inhouding van het jaarlijkse nettoresultaat. De aandeelhouders ontvangen jaarlijks een percentage van de netto winst als dividend. Ook de houders van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ontvangen, indien een dividenduitkering plaatsvindt, een vaste vergoeding. Voor het verkrijgen van financiering door middel van de uitgifte van nieuwe aandelen heeft Alliander geen toegang tot private beleggers omdat privaat aandeelhouderschap van Nederlandse regionale netwerkbedrijven wettelijk niet is toegestaan. Voor externe financiering is Alliander aangewezen op verschaffers van vreemd vermogen. Deze bestaan met name uit institutionele investeerders die door Alliander uitgegeven schuldpapier kopen. Voor de financieringsbehoefte op lange termijn heeft Alliander een vijftal beursgenoteerde obligatieleningen uitgegeven, waaronder een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. Deze obligatieleningen staan genoteerd aan de Luxemburg Stock Exchange en aan NYSE Euronext Amsterdam. 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.

Onderstaand is de ontwikkeling van de nettoschuldpositie gedurende het jaar 2016 opgenomen.

Ontwikkeling netto schuldpositie



Nettoschuldpositie

€ miljoen	31 december 2016	31 december 2015
Langlopende financiële verplichtingen	1.483	1.197
Kortlopende financiële verplichtingen	81	471
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	168	162
Brutoschuldpositie	1.732	1.830
Liquide middelen	48	89
Kortlopende financiële activa	15	25
Beleggingen die dienen ter dekking van leaseverplichtingen uit hoofde van cross border leases	224	229
Totaal liquide middelen en beleggingen	287	343
Nettoschuldpositie volgens de jaarrekening (IFRS)	1.445	1.487
50% van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	248	248
Nettoschuldpositie volgens financieel beleid Alliander	1.693	1.735

De nettoschuldpositie is gedaald met € 88 miljoen naar € 1.693 miljoen. Dit betreft de aflossing van langlopende EMTN-leningen en kortlopende ECP-leningen, deels teniet gedaan door de uitgifte van een groene obligatielening van € 300 miljoen in april.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Onze duurzame prestaties

Het verslagjaar 2016 kan worden getypeerd als een jaar waarin onze maatschappelijke positie zichtbaarder is geworden. Onze CO₂-voetafdruk is in 2016 sterk verbeterd en we vierden het tienjarig bestaan van twee van onze maatschappelijke programma's, namelijk Step2work en de Alliander Foundation.

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 kunnen we als grote werkgever meer bieden dan enkel werk. 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. Tenslotte heeft Alliander ambitieuze doelstellingen voor een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering waarvoor wij samenwerken met partners in onze ketens. Er hebben zich in 2016 geen expliciete wijzigingen in het MVO-beleid van Alliander voorgedaan.

Naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2023

Alliander heeft een substantiële CO₂-voetafdruk van 797 Kton kiloton over 2016. In 2016 is de uitstoot van CO₂ ten opzichte van het jaar ervoor met 110 kiloton gedaald. Dit is een daling van circa 12%. Het effect van ons vergroeningsbeleid is voor het eerst duidelijk zichtbaar, maar minder scherp te bepalen door verandering van ons verzorgingsgebied en de renovatie- en verhuisbewegingen. 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.

Uitstoot door net- en lekverliezen

Onze voetafdruk wordt voor 95% veroorzaakt door net- en lekverliezen, die grotendeels ontstaan bij het transporteren van elektriciteit en gas. De netverliezen kostten ons in 2016 circa € 60 miljoen en zijn in beperkte mate te beïnvloeden. Niettemin proberen we elk jaar zowel onze technische als administratieve netverliezen te verminderen.

Technische verliezen

In 2016 is de absolute omvang van de technische netverliezen met ca. 4% gestegen. Belangrijke verklaring is dat, bij een aantrekkende economie, meer energie wordt getransporteerd. Daarnaast rapporteren we nu over ons uitgebreide verzorgingsgebied (Noordoostpolder en Friesland kwamen erbij). 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. Het effect van dit programma leidt tot ongeveer 3% reductie in 2020.

Administratieve verliezen

Onze administratieve netverliezen zijn met 6% gestegen. Administratieve netverliezen ontstaan onder meer door fraude van 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.

Vergroenen van netverliezen met duurzaam opgewekte energie

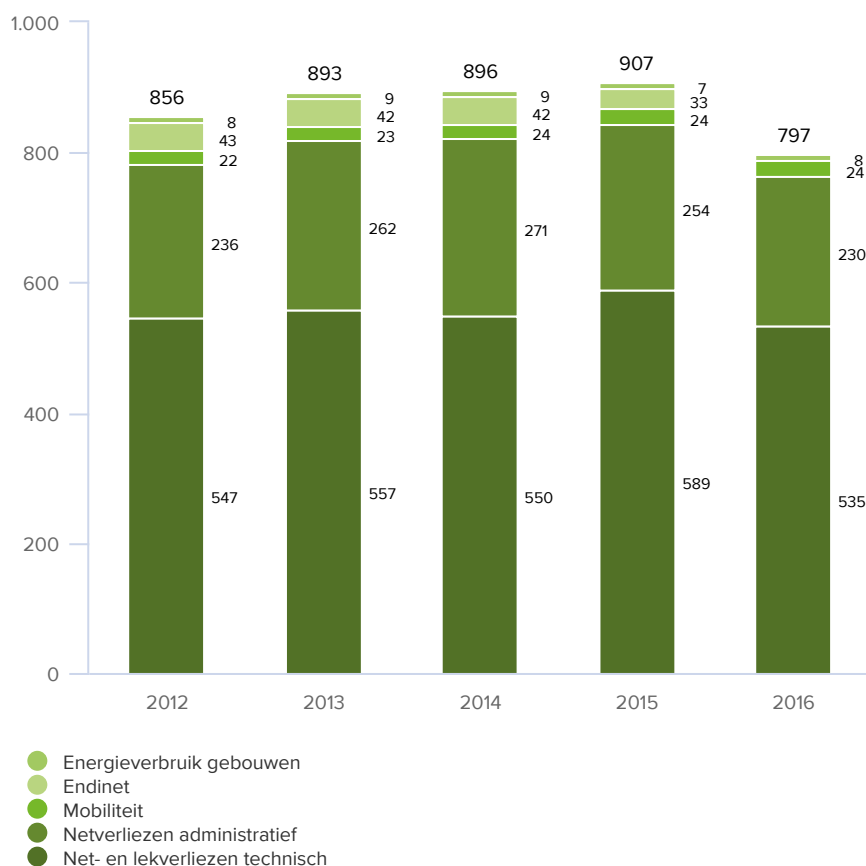
Alliander vergroent zijn netverliezen met behulp van opwek van additionele duurzame energie in Nederland. Wij hebben bewust de keuze gemaakt om de inkoop van onze netverliezen stapsgewijs te verleggen naar stroom uit nieuwe investeringen in hernieuwbare bronnen in Nederland. Hiermee bereiken we dat ons netverlies koolstofarm wordt én ondersteunen we de doelstellingen voor duurzame energieopwekking. In 2016 hebben wij circa 13% van onze totale netverliezen vergroend. Dit komt overeen met een daling van circa 80 kiloton.

Uitstoot mobiliteit en gebouwen

Wij hebben de energievoorziening op een aantal kantoorlocaties ingrijpend verduurzaamd. Door herontwikkeling en concentratie van activiteiten op de duurzame locatie Duiven in 2015 en van het inmiddels energieneutrale hoofdkantoor Bellevue in Arnhem is sprake van vermindering van het energiegebruik. De concentratie van activiteiten en de vermindering van het aantal kantoren in ons verzorgingsgebied in combinatie met principes van het nieuwe werken zal ook leiden tot verminderd energiegebruik. Het jaar 2016 was nog een transitiejaar met veel verhuizingen en renovatieactiviteiten. De effecten van onze wijzigingen in huisvesting verwachten wij in 2017. Onze CO₂-uitstoot steeg met 2% ten opzichte van 2015.

Over 2016 is het ons gelukt om de uitstoot van mobiliteit met 2% te reduceren. We investeerden in 2016 vooral in een efficiënter dienstwagenpark: een groot deel van onze bussen is inmiddels uitgerust met een snelheidsbegrenzer (Ecodrive). De effecten van de strengere CO₂-norm voor onze leaseauto's (maximaal 110 gram/km) worden naar verwachting in 2017 zichtbaar.

CO₂-uitstoot van Alliander



Gebouwinstallaties draaien pas na een paar jaar optimaal. Duiven wist in het tweede jaar met 1,1 miljoen kWh duurzaam opgewekte stroom 80% van de behoefte te dekken. In 2017 streven we naar een energiepositieve energiebalans.

Ketenemissies

In 2016 heeft Alliander gestuurd op de directe emissies (scope 1 en 2). Daarnaast veroorzaakt Alliander op een indirecte manier koolstofemissies in de energieketen en bij de totstandkoming van materialen en diensten die wij inkopen. Onze ketenemissies, scope 3, zijn bepaald volgens een uitgebreidere methodiek, als ondersteuning voor het maken van goede, duurzame afspraken met onze leveranciers. De totale ketenemissies zijn berekend op circa 111 kiloton.

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 2016 is Alliander opnieuw getoetst en 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.

Invulling aan ketenverantwoordelijkheid met partners

Een aanzienlijk deel van onze maatschappelijke prestatie realiseren we door de manier waarop we zakendoen. Ons Maatschappelijk Verantwoord Inkoop beleid is gericht op de drie duurzaamheidspijlers: circulariteit, CO₂ en arbeidsparticipatie en door te sturen op verantwoord ondernemen in de ketens waarin we door onze financiële bestedingen primaire betrokkenheid hebben.

Een duurzame relatie met onze leveranciers

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 902 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 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 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 onder deel van de auditrapporten. Als wij samenwerken met bedrijven in lagelonenlanden voeren we op basis van risicobeoordeling audits uit bij deze leveranciers. In 2016 zijn er geen audits uitgevoerd.

Naast de gebruikelijke controle op kwaliteit en product kijken we uitgebreid naar MVO-elementen zoals 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 tekortkomingen over genoemde thema's bij onze leveranciers gerapporteerd.

Naast de gedragscode hebben we in 2016 71% van ons inkoopvolume ingekocht aan de hand van zogenoemde Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) verklaringen (2015: 66%). Hiermee ondersteunen we de doelstelling om in Nederland maatschappelijk verantwoord in te kopen en kunnen we duurzaamheid bij onze leveranciers verder stroomlijnen. Met de MVI-verklaringen stimuleren we daarnaast dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij onze leveranciers werken aan onze producten en diensten. Leveranciers met wie we geen 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. Het minimale niveau dat we van onze leveranciers vragen is BRONS.

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 de technische materialen 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 recyclen 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 versnelling van circulair inkopen. 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 ingekocht is nog zeer klein door het ontbreken van goede data bij onze leveranciers. Invoering van een grondstoffen- of materialen paspoort heeft dan ook voor 2017 de hoogste prioriteit.

Groene netten

Naast onze eigen activiteiten onderzoeken wij voortdurend de kansen voor samenwerking met andere infrabeheerders bij het verduurzamen van infrastructuur. Alliander is een van de initiatiefnemers van het platform Groene Netten bestaande uit acht nationale infrabeheerders. Binnen Groene Netten wordt gewerkt aan een klimaatneutrale en circulaire nationale infrasector.

In 2016 ondertekenden de partners van Groene Netten (Alliander, Enexis, Gasunie, ProRail, KPN, Stedin, TenneT en Rijkswaterstaat) een mission statement voor klimaatneutrale en circulaire infrastructuur. Hierin spreken zij de ambitie uit intensief samen te werken bij energiebesparing, circulair materiaalgebruik en gebruik van duurzame energie voor de aanleg, beheer en onderhoud van de infrastructuur.

Samenwerking met rijksoverheid: Nederland Circulair!

In 2016 is Alliander toegetreden tot het programma Nederland Circulair! van het ministerie van IenM. In dit programma werkt een collectief van partijen zoals Evides, Wavin, Prysmian, Waternet, Brabant Water, MVO Nederland, Thermaflex, Van Gansewinkel, TKF en Sita samen op 3 gebieden:

- Het ontwikkelen van innovatieve benaderingen die leiden tot verbetering in verschillende schakels in de keten en tot optimalisatie van oplossingen, bijvoorbeeld door meer ruimte voor alternatieve invulling te laten bij aanbestedingen.
- Inrichten van de retourlogistiek om waardevolle grondstoffen in de keten te houden.
- Het ontwerpen en implementeren volgens circulaire principes. Zoals kabel geproduceerd met recyclede materialen die door ontwerp ook aan het einde van de levensduur nog bruikbaar zijn.

Vooruitblik 2017

Doordat op al onze belangrijkste onderdelen ambitieuze programma's zijn belegd, gaan we in 2017 wederom een grote stap zetten in de richting van een klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering. Op het gebied van CO₂ zal extra aandacht gaan naar mobiliteit, waar nieuw beleid wordt neergezet en we met onze medewerkers een duurzame route inslaan. Onze vergroening wordt verder opgevoerd. 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.

De blik vooruit: wat je van ons mag verwachten

Resultaten

Gegeven het gereguleerde karakter van het merendeel van de bedrijfsactiviteiten van Alliander, de huidige reguleringsmethodiek en de tariefontwikkeling in 2017, verwacht Alliander in 2017 ten opzichte van 2016 een hoger bedrijfsresultaat (onverwachte en eenmalig 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 2017 naar verwachting gezamenlijk meer dan € 750 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 2017 verder opgeschaald gaan worden. Naar verwachting zal hier in 2017 ruim € 100 miljoen in 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.

Belang duurzaamheid voor toekomstige financiering

De afgelopen jaren is een duidelijke verschuiving van geldstromen zichtbaar in de kapitaalmarkten. Grote beleggers kondigden aan een deel van hun totale beleggingsportefeuille duurzamer te gaan beleggen. De markt voor Green Bonds liet een stevige groei zien. Duurzame prestaties van bedrijven worden vanuit financieringsperspectief steeds belangrijker en in toenemende mate hanteren beleggers duurzame criteria bij hun investeringsselectie. In april 2016 heeft ook Alliander een Green Bond uitgeschreven voor in totaal EUR 300 miljoen. Het gevolg hiervan is dat ook in de beoordeling door de kapitaalmarkt van Alliander maatschappelijk prestaties van groter belang worden naast de financieel-economische prestaties.

Ons maatschappelijk en financieel presteren moet dan ook steeds meer in samenhang worden bekeken. In 2015 hebben we een start gemaakt met een impactmeting van Alliander, waarbij het effect van ons handelen op de samenleving kwantitatief wordt bepaald; economisch, sociaal en ecologisch. In 2016 hebben we hier verdere stappen gemaakt in de ontwikkeling van maatschappelijke impactmeting. In het hoofdstuk 'Onze impact' wordt specifieke aandacht besteed aan de methodiek en resultaten van onze maatschappelijke impact.

Alliander zal komende jaren verder gaan met het verbeteren van zijn duurzame prestaties, op weg naar een klimaatneutrale onderneming in 2023. In 2017 zullen we naar verwachting 30% van onze netverliezen hebben verduurzaamd. Ook zal begin 2017 ons vernieuwde hoofdkantoor in gebruik worden genomen. Dit kantoor is in belangrijke mate verduurzaamd met een reductie in energieverbruik van 80%. Verder gaan we door met het energiezuiniger maken van onze assets. Onze exacte plannen en doelstellingen zijn ook terug te lezen in het Alliander Jaarplan 2017 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 2016.

Dodelijk ongeval in Elst

Wat is er gebeurd?

In februari zijn wij geschokt door het nieuws dat een van onze collega's van Liandon door een ongeluk bij meetwerkzaamheden aan een spanningstransformator op het onderstation in Elst was overleden. In het hele bedrijf waren collega's hier diep van onder de indruk. Liandon heeft de directe en achterliggende oorzaken van het ongeval laten onderzoeken door een onafhankelijk bureau.

Wat hebben we geleerd?

Op grond daarvan hebben we maatregelen genomen om de veiligheid bij meetwerkzaamheden nog verder te verbeteren. Zo heeft Liandon werkinstructies voor veilige metingen aangescherpt en de geleerde lessen in bijeenkomsten gedeeld met de sector. Daarnaast komen tijdens het overleg aan het begin van de werkdag de veiligheidsrisico's en maatregelen nadrukkelijk aan de orde. Ondanks dat er de afgelopen jaren goede stappen zijn gezet om veiligheid te vergroten, is elk incident er een te veel.

Datadiefstal

Wat is er gebeurd?

In september 2016 kregen de gezamenlijke netbeheerders te maken met een vermoedelijke diefstal van klantgegevens van twee miljoen huishoudens uit de centrale registers die zijn ondergebracht bij Energie Data Servies Nederland (EDSN). Het gaat om gegevens van het energiecontract zoals jaarverbruik, type aansluiting en de einddatum van de contracten. De vermoedelijke diefstal vond plaats via een energieleverancier. Volgens de energieleverancier in kwestie is de diefstal het werk van één medewerker die inmiddels niet meer voor het bedrijf werkzaam is. De data kan mogelijk worden gebruikt om ongevroegde productaanbiedingen (energiecontracten) per post te doen.

Wat hebben we geleerd?

Het was voor het eerst dat gegevens over energiecontracten van klanten op deze schaal zijn gestolen. De diefstal van de gegevens is aan het licht gekomen bij de monitoring van de landelijke registers door de netbeheerders. Er zijn inmiddels stappen gezet om de risico's van het verkeerde gebruik van deze data tot het minimum te beperken en toekomstig misbruik van het systeem uit te sluiten. Hiervoor werken onder meer de toezichthouder Autoriteit Persoonsgegevens, ACM, de brancheorganisaties Netbeheer Nederland en Energie-Nederland en andere betrokken partijen samen. Zo vindt er inmiddels monitoring plaats van uitvragen, waardoor deze sneller worden gesignaleerd en kunnen actie genomen kan worden naar de betreffende partij.

Grote stroomstoring in Alphen aan den Rijn

Wat is er gebeurd?

Op zondag 7 februari 2016 vond een grote energie-onderbreking plaats in het westen van Alphen aan den Rijn, waardoor een deel van de regio zonder stroom kwam te zitten. In totaal ging het om 64.000 huishoudens in onder meer Alphen, Benthuizen en Moerkapelle. Ook het treinverkeer in die regio kwam stil te liggen. De storing ontstond in een zogenaamd schakelstation, waar een beveiligingsmechanisme onterecht in werking trad, waardoor de stroom in de regio wegviel.

De storing vond plaats nadat onderhoudswerkzaamheden in een deel van het station (het middenspanningsdeel) waren uitgevoerd, waarbij enkele beveiligingsonderdelen zijn vervangen. Als voorbereiding op dit project was de impact van deze vervangingen in kaart gebracht. Na de werkzaamheden is ook getest of de beveiligingen nog goed functioneerden. Na een positief resultaat van de test is het station weer in bedrijf genomen. Daarna ontstond echter kortsluiting in het net en heeft een reservebeveiliging in een ander deel van het station (het hoogspanningsdeel) ten onterechte ingegrepen, waardoor een grote storing ontstond.

Wat hebben we geleerd?

Wat we hiervan geleerd hebben is dat bij soortgelijke werkzaamheden in de voorbereiding meer rekening wordt gehouden met de afhankelijkheden tussen de verschillende beveiligingen en reservebeveiligingen op zowel middenspanning- als hoogspanning niveau. Daarnaast worden in de toekomst, voordat de installaties weer in gebruik worden genomen, ook extra testen worden uitgevoerd op het voorkomen van onterechte afschakeling door de beveiligingen.

Gasnet na drie jaar niet meer nodig

Wat is er gebeurd?

In een wijk in Arnhem is drie jaar geleden door Liander een nieuw gasnet aangelegd. In die buurt zijn echter enkele jaren later andere energiekeuzes gemaakt. Er vond onder meer een ingrijpende renovatie van woningen plaats door woningbouwcorporaties, waarbij door het aanbrengen van isolatie, zonnepanelen en warmtepompen het gasnet overbodig werd.

Wat hebben we geleerd?

Energie-infrastructuur kent een levensduur van gemiddeld 40 jaar. In dit specifieke geval heeft het gasnet niet langer dan drie jaar gefunctioneerd. We hebben geleerd dat we veel intensiever met onze omgeving moeten kijken naar de te verwachten ontwikkelingen op lokaal en regionaal gebied. Als er grootschalige renovatieprojecten op stapel staan, betekent dit dat we samen met lokale overheden moeten nadenken over keuzes die het meest verantwoord zijn tegen de laagst mogelijke maatschappelijke kosten.

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 2016 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 risicobeheersings- en controlesysteem van Alliander ten aanzien van beheersingsdoelstellingen op het gebied van financiële verslaggeving in het verslagjaar naar behoren heeft gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

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 2016 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2016 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.

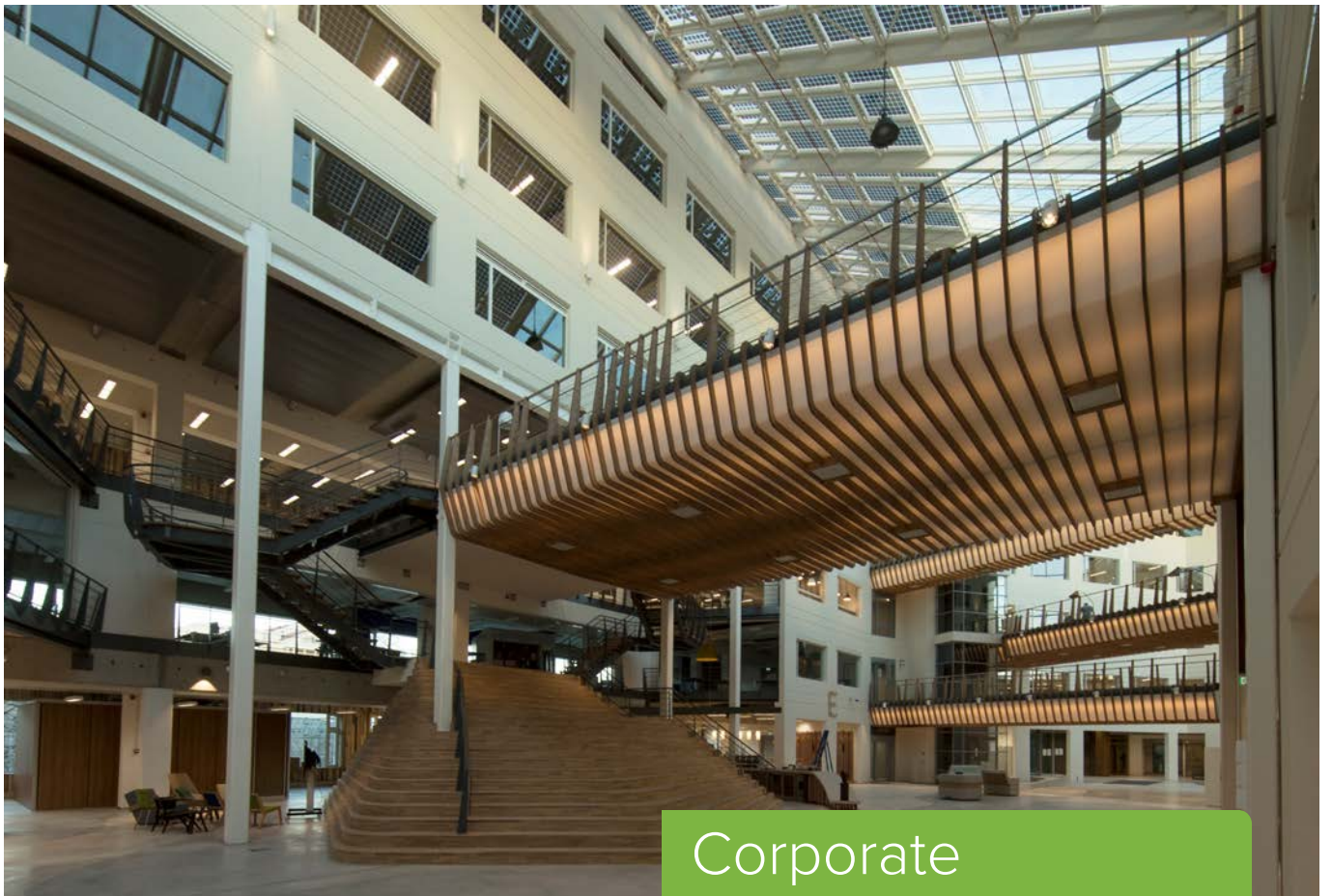
Arnhem, 6 maart 2017

De Raad van Bestuur

Peter Molengraaf, voorzitter Raad van Bestuur

Mark van Lieshout, lid Raad van Bestuur

Ingrid Thijssen, lid Raad van Bestuur



Corporate
governance

Corporate governance

Als groot energienetwerkbedrijf met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hecht Alliander aan zorgvuldig bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording naar alle stakeholders. Om die reden past Alliander, hoewel de aandelen van Alliander niet aan de beurs zijn genoteerd, voor zover mogelijk en van toepassing vrijwillig de Corporate Governance Code toe.

Herziening van de Code

De Corporate Governance Code (hierna: de Code) is in 2003 door de toenmalige Commissie Tabaksblad vastgesteld. In december 2008 heeft de Commissie Frijns deze voor het laatst herzien. In februari 2016 heeft de Commissie Van Manen een voorstel voor herziening van de Code ingediend en op 8 december 2016 is de geactualiseerde Code gepubliceerd. De belangrijkste vernieuwingen zijn het centraal stellen van lange termijn waardecreatie en de introductie van cultuur als onderdeel van goede corporate governance.

De Code treedt in werking vanaf het boekjaar dat begint op of na 1 januari 2017. Over naleving van de herziene Code zal voor het eerst in 2018 (bestuursverslag 2017) gerapporteerd worden. Voorwaarde hiervoor is dat de herziene Code in 2017 door het kabinet wordt verankerd in de Nederlandse wet. In 2017 zal Alliander de statuten, reglementen en procedures aanpassen aan de herziene Code waar mogelijk en zinvol. In het jaarverslag 2017 zal aan de hand van de herziene Code worden gerapporteerd. U kunt de huidige en de herziene Code downloaden via www.commissiecorporategovernance.nl.

Alliander N.V.

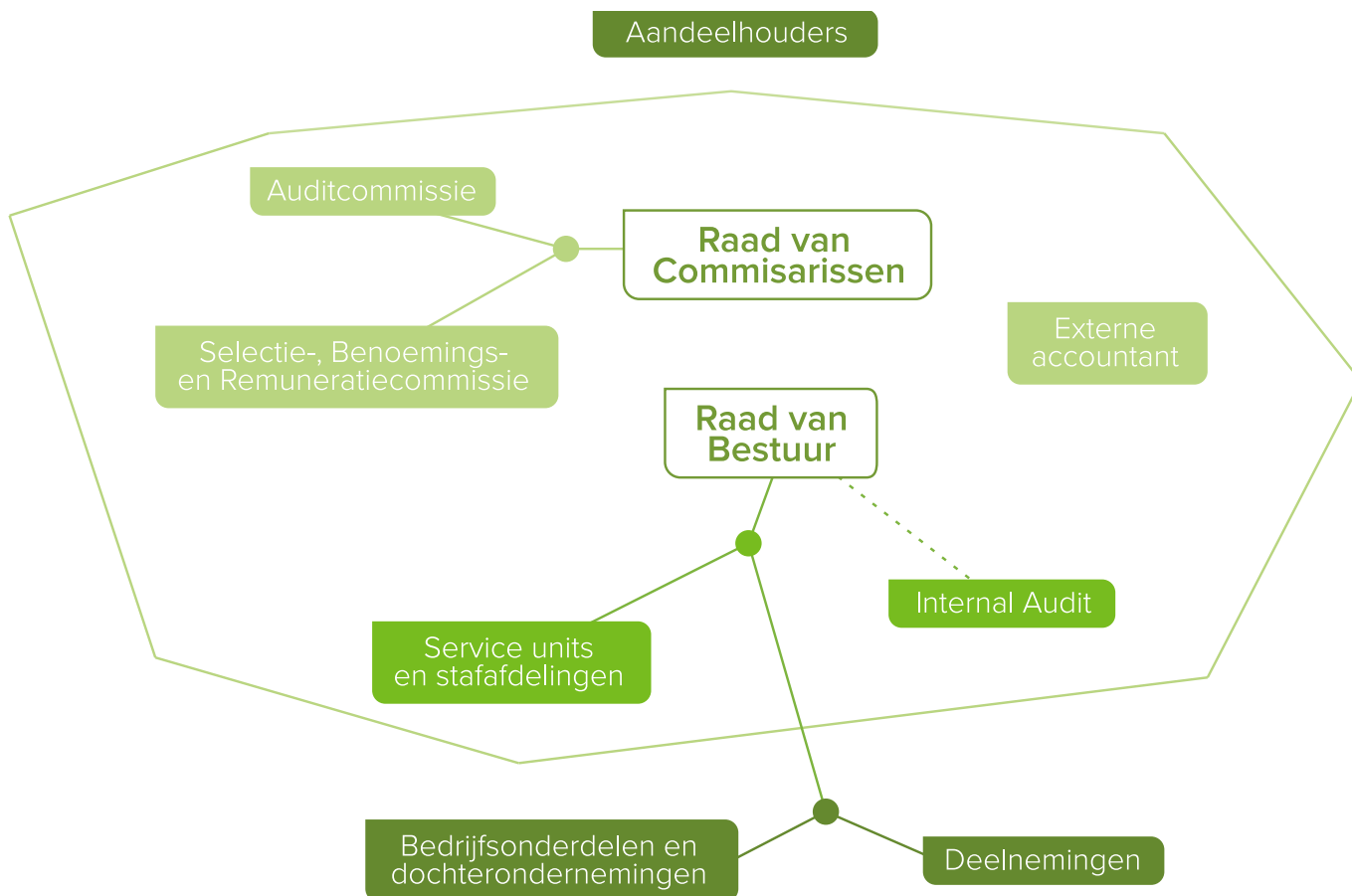
Alliander N.V. (Alliander) is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht. De aandelen van Alliander zijn in handen van Nederlandse provincies en gemeenten en niet aan de beurs genoteerd. Alliander is een structuurvennootschap. Daarom heeft Alliander een two-tier bestuursstructuur. De vennootschap wordt bestuurd door de Raad van Bestuur. Toezicht vindt plaats door de Raad van Commissarissen. Beide organen handelen onafhankelijk van elkaar en leggen over de uitoefening van hun taken verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Waar nodig op grond van de wet worden wijzigingen doorgevoerd in de statuten. De statuten zijn voor het laatst gewijzigd op 4 augustus 2015.

Hoofdpijnen corporategovernancestructuur en governance rollen

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn samen verantwoordelijk voor de corporate governance van Alliander. In het verslagjaar zijn geen substantiële wijzigingen in de corporategovernancestructuur aangebracht. De twee belangrijkste pijlers voor een goede corporate governance zijn goed ondernemingsbestuur en goed toezicht daarop. De Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn hiervoor verantwoordelijk. Om deze taken goed uit te voeren krijgen zij ondersteuning van een effectief raamwerk voor risicomanagement, een interne auditfunctie en de externe accountant.

De governancestructuur is gebaseerd op boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen. 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 insiderregeling) en klokkenluidersregeling. De statuten, diverse reglementen en overige documentatie over corporate governance zijn te vinden op de website van Alliander.

Governancestructuur van Alliander



Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Alliander bestond in 2016 uit drie leden. Hun personalia staan in de paragraaf Personalia RvB van dit jaarverslag.

Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Alliander groep. De raad van bestuur is onder meer verantwoordelijk voor:

- de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen;
- de strategie met het bijbehorende risicoprofiel;
- de ontwikkeling van de resultaten;
- de bedrijfsfinanciering;
- de naleving van wet- en regelgeving;
- de risicobeheersing;
- de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De Raad van Bestuur zorgt bij zijn handelen voor een evenwichtige afweging van alle in aanmerking komende belangen van stakeholders, onder wie klanten, aandeelhouders (en andere vermogensverschaffers), werknemers en samenleving.

Binnen de uitoefening van de bestuurstaak als college heeft de Raad van Bestuur een taakverdeling voor de leden. Iedere wijziging in deze taakverdeling moet de Raad van Commissarissen goedkeuren. Hoewel ieder lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de taken die hij of zij heeft, is de gehele Raad van Bestuur collectief verantwoordelijk. Zowel de Raad van Bestuur als ieder lid van de Raad van Bestuur mag de vennootschap vertegenwoordigen.

Reglement van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is, naast de wettelijke voorschriften en hetgeen hierover is opgenomen in de statuten, gebonden aan het reglement van de Raad van Bestuur. Het reglement beschrijft de verantwoordelijkheden, taken en werkwijze van de Raad van Bestuur.

Benoeming

De Raad van Commissarissen benoemt de leden van de Raad van Bestuur voor onbepaalde tijd. Hiermee wijkt Alliander af van de aanbeveling in de Code (benoeming voor een termijn van maximaal vier jaar). Periodieke benoeming zoals voorgeschreven in de Code houdt een risico in voor de uitvoering van het ondernemingsbeleid, dat een langetermijnkarakter heeft. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming.

Ontslag

De leden van de Raad van Bestuur worden door de Raad van Commissarissen geschorst of ontslagen. De Raad van Commissarissen ontslaat een lid van de Raad van Bestuur niet eerder dan nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders hierover is gehoord.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond ultimo 2016 uit vijf leden. De personalia van de RvC-leden zijn opgenomen in de paragraaf Personalia RvC van dit jaarverslag.

Taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Commissarissen heeft 3 taken: toezichthouder, adviseur en werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en adviseert de Raad van Bestuur over het beleid en de algemene gang van zaken binnen de Alliander groep, waaronder:

- de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- de strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- de interne systemen voor risicobeheersing en controle;
- de financiële verslaggeving.

Bij de toezichthoudende taak houdt de Raad van Commissarissen rekening met de voor Alliander relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en de belangen van alle stakeholders. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van zijn taken berust bij de Raad van Commissarissen als collectief.

Reglement van de Raad van Commissarissen

Naast de wettelijke en statutaire voorschriften en bepalingen heeft de Raad van Commissarissen een reglement vastgesteld voor zijn functioneren. Daaraan is hij gebonden. In dit reglement zijn de samenstelling, commissies, taken en bevoegdheden, vergaderingen en besluitvorming van de Raad van Commissarissen vastgelegd.

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 Algemene Vergadering 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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft een versterkt aanbevelingsrecht voor de voordracht van een derde van het aantal commissarissen.

Een kandidaat dient voor benoeming of herbenoeming te voldoen aan de criteria, zoals vastgesteld in de profielschets van de Raad van Commissarissen. De profielschets is een richtlijn voor de samenstelling en de omvang van de Raad van Commissarissen. Een commissaris wordt voor een periode van vier jaar benoemd en treedt af volgens het rooster van aftreden, uiterlijk vier jaar na zijn/haar benoeming. Een commissaris kan twee keer worden herbenoemd. Een commissaris treedt definitief af na drie zittingsperioden van vier jaar, dan wel in het jaar waarin hij of zij 70 jaar wordt als dat eerder is. De Raad van Commissarissen heeft het recht hierop in bijzondere omstandigheden een uitzondering te maken.

Ontslag

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

Commissies

De Raad van Commissarissen heeft twee permanente commissies.

Auditcommissie

De commissie adviseert over onder meer de financiële verslaglegging, de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de rol en het functioneren van Internal Audit, de relatie met de externe accountant en de risicobeheersing van de toepassing van informatie- en communicatietechnologie.

Gecombineerde Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De commissie adviseert over onder meer de samenstelling van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en over de arbeidsvoorwaarden (waaronder de beloning) van de leden van de Raad van Bestuur. Ook beoordeelt de commissie minstens één keer per jaar het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur. Ook bereidt zij het remuneratierapport voor.

Elke commissie heeft een eigen reglement met daarin taken, verantwoordelijkheden en werkwijze. De commissies vergaderen zelfstandig en doen op deelterreinen het voorbereidende werk voor de Raad van Commissarissen als geheel. Van elke commissievergadering wordt verslag gedaan in de vergadering van de gehele Raad. Op basis daarvan vindt besluitvorming plaats.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De aandelen van Alliander zijn direct of indirect in handen van 56 publieke aandeelhouders (gemeenten en provincies). Binnen zes maanden na het einde van het boekjaar organiseert Alliander een Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Op de agenda staan – indien van toepassing – onder meer de volgende onderwerpen:

- bespreking van het jaarverslag;
- toelichting van de externe accountant op de controleverklaring;
- vaststelling van de jaarrekening en het dividend;
- verlening van decharge aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen;
- benoeming van leden van de Raad van Commissarissen;
- (her)benoeming van de externe accountant.

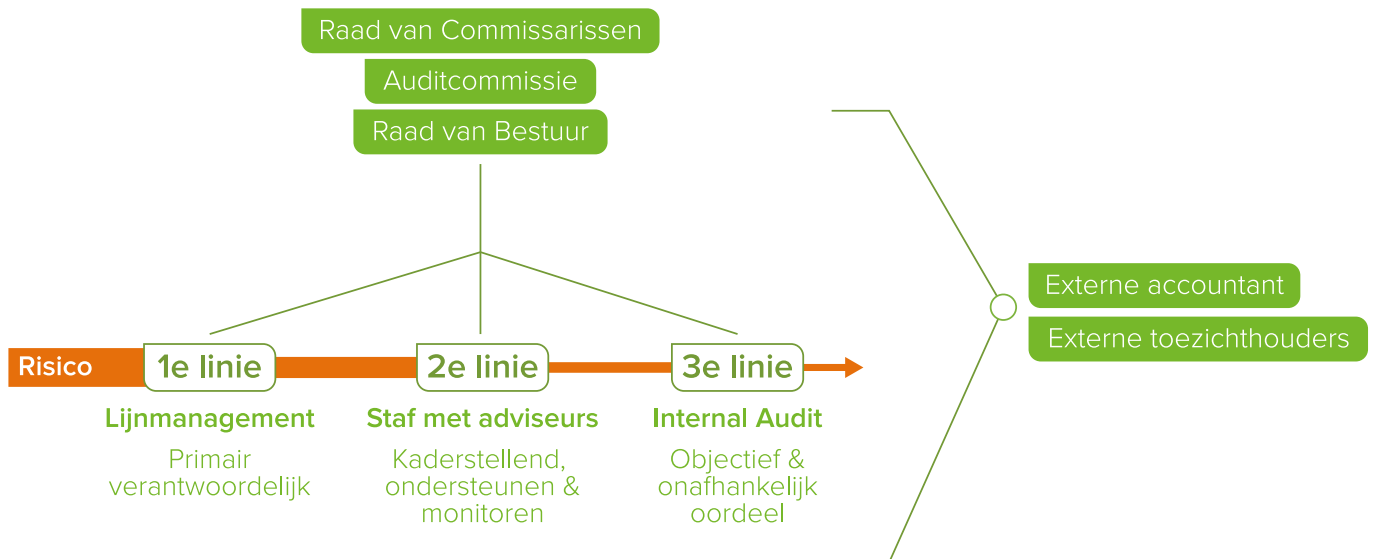
Een overzicht van de overige belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is te vinden op de website Alliander.com. Bepaalde bevoegdheden van de aandeelhouders zijn toegekend aan een Commissie van Aandeelhouders. Dit betreft onder meer bevoegdheden met betrekking tot aanbeveling, benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en met betrekking tot benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur.

Alle besluiten worden genomen op basis van het principe 'één aandeel is één stem.' Besluiten worden aangenomen met een absolute 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 defence'-model. Binnen de drie zogenoemde verdedigingslijnen heeft iedere lijn een eigen verantwoordelijkheid bij de beheersing en besturing:



1. 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.
2. De tweede linie ondersteunt, adviseert en coördineert kaderstellend dat het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Daarmee verschaft zij aanvullende zekerheid binnen Alliander.
3. 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 vellen zij een objectief, onafhankelijk oordeel met mogelijkheden tot verbetering. De derde linie opereert volledig los van alle andere organisatieonderdelen.

Daarnaast zijn er verschillende andere maatregelen waarmee wij onze risico's beheersen, zoals de planning- & controlcyclus, het Risicomanagementtraamwerk, het Business Control Framework en de Alliander accounting manual. Deze komen op verschillende plaatsen terug in dit verslag.

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

1. De Alliander Resilience Commissie. De voormalige Risicomanagement Commissie is medio 2016 volledig opgenomen in de Alliander Resilience Commissie. Deze commissie, met 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.
2. 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 separate 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. In 2016 heeft de Raad van Bestuur met een risicosessie de risico's geactualiseerd in relatie tot de Alliander strategie. De belangrijkste risico's zijn in dit jaarverslag opgenomen bij Risico-informatie.
3. 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

De afdeling Internal Audit heeft een onafhankelijke functie die (aanvullende) zekerheid omtrent de interne risicobeheersings- en controlesystemen verschaft aan de Raad van Bestuur en het management. De afdeling doet ook voorstellen voor verbeteringen en fungeert binnen Alliander als Fraudemeldpunt.

De directeur Internal Audit werkt onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Zij heeft regelmatig overleg met de externe accountant, heeft een rapportagelijst naar de voorzitter van de Auditcommissie en is een vaste deelnemer aan de vergaderingen van de Auditcommissie. Deze bevoegdheden zijn vastgelegd in het Charter Internal Audit.

Auditplan

Internal Audit stelt jaarlijks op basis van risicorapportages en de controlebevindingen een auditplan op. In dit plan staan de voorgenomen auditopdrachten. Dit plan wordt met het management afgestemd en ter goedkeuring aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie voorgelegd. De directeur Internal Audit rapporteert twee keer per jaar aan de Raad van Bestuur en aan de Auditcommissie over de voortgang van de uitvoering van het auditplan en de opvolging van gedane aanbevelingen.

Externe accountant

De externe accountant wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen doet daartoe een voordracht, waarbij zowel de Auditcommissie als de Raad van Bestuur een advies uitbrengen aan de Raad van Commissarissen. De 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 gericht aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Tevens beoordeelt de accountant de duurzaamheidsinformatie in het verslag. Dit leidt tot een Assurance rapport. De Auditcommissie heeft de volgende taken waar het gaat om de relatie met de externe accountant:

- Beoordeling van de bezoldiging van en opdrachtvoorwaarden voor de (jaarrekening)controleopdracht van de externe accountant
- Beoordeling van hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van de financiële berichten, anders dan de jaarrekening
- Optreden als eerste aanspreekpunt voor de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten

De externe accountant woont in principe alle vergaderingen van de Auditcommissie bij. Daarnaast woont hij de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant over de controle van de jaarrekening wordt besproken en waarin wordt besloten tot vaststelling van de jaarrekening. Hij rapporteert zijn bevindingen over het onderzoek van de jaarrekening gelijktijdig aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Daarnaast woont de externe accountant de vergadering van de Raad van Commissarissen bij waarin de halfjaarcijfers worden besproken. Ook is hij aanwezig bij de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hierin geeft hij een toelichting op de controleverklaring en kunnen aandeelhouders hem vragen stellen over zijn 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

Bepalingen die niet op Alliander van toepassing zijn

Niet alle bepalingen uit de Code zijn op Alliander van toepassing. Dit komt doordat Alliander een structuurvennootschap is, de aandelen uitsluitend in handen zijn van Nederlandse (lagere) overheden en de aandelen niet aan de beurs zijn genoteerd. Ook de principes en best-practicebepalingen die betrekking hebben op aandelen- en optieplannen, certificering van aandelen en institutionele beleggers zijn niet van toepassing. De best practice bepalingen II.2.4 t/m II.2.7, II.2.13c, II.2.13d, III.2.2e, III.7.1, III.7.2, IV.1.1, IV.1.2, IV.1.7, IV.3.11 en IV.4.1 t/m IV.4.3 en de principes zoals vermeld onder III.8 en IV.2 zijn niet van toepassing.

Afwijkingen van de Code

Alliander voldoet aan nagenoeg alle principes en best practices bepalingen van de Code. Op een aantal best practice bepalingen brengt Alliander een nuancering aan en/of past deze niet of gedeeltelijk toe. Hierbij gaat het om principe IV.1 en de best practice bepalingen II.1.1, II.2.3., II.2.8, II.2.14, III.5, III.6.5 en IV.3.1. We lichten deze afwijkingen nader toe op de website Alliander.com.

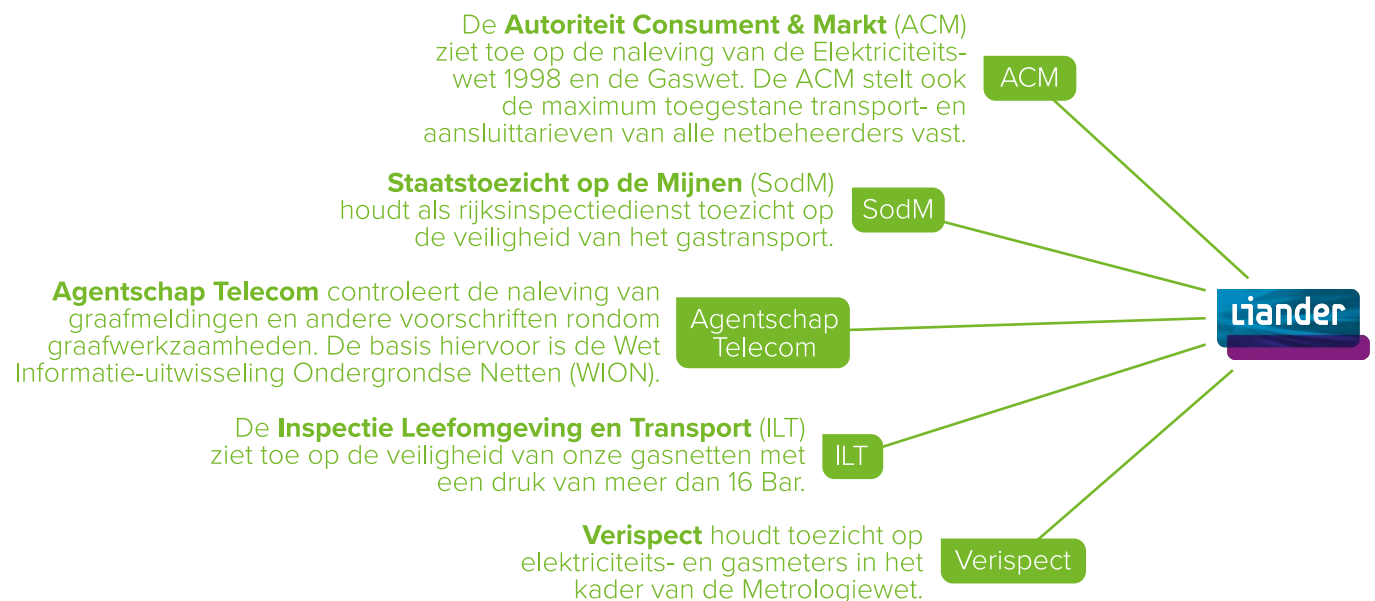
Corporate-governanceverklaring

Dit hoofdstuk kan worden gezien als corporate-governanceverklaring, zoals bedoeld in artikel 2a van het 'Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag' (hierna: het Vaststellingsbesluit). De vereiste informatie die in deze verklaring over corporate governance moet worden opgenomen, zoals bedoeld in artikel 3a sub a van het Vaststellingsbesluit (de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem van de vennootschap in verband met het proces van financiële verslaglegging van Alliander), vindt u in dit hoofdstuk onder Risicomanagement. Deze informatie dient u te beschouwen als ingelast en herhaald.

Toezicht op de netbeheerder

Omdat onze netbeheerder Liander een maatschappelijke taak heeft en werkt in een gereguleerde markt, houden externe organisaties hier zorgvuldig toezicht op. Zij zien onder meer toe op naleving van specifieke wet- en regelgeving.

Overzicht toezichthouders



Gedragcode, integriteitsbeleid en klachtenregelingen

Alliander heeft integriteit en betrouwbaarheid hoog in het vaandel staan en benadrukt dat via de gedragscode, insiderregeling en klokkenluidersregeling.

Gedragscode

In de Alliander gedragscode is formeel vastgelegd hoe we omgaan 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.

Klokkenluidersregeling

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 wordt op geen enkele wijze in zijn rechtspositie benadeeld als gevolg van het melden van het vermoeden van een misstand.

Insiderregeling

De ‘Insiderregeling Alliander N.V en dochtermaatschappijen’ geldt voor medewerkers die direct of indirect bij transacties van Alliander in financiële instrumenten betrokken zijn of over voorwetenschap kunnen beschikken. Deze regeling beoogt dat bij bepaalde transacties (de schijn van) handelen met gebruik van voorwetenschap en vermenging van zakelijke en privébelangen wordt voorkomen. De insiderregeling is onderdeel van de Alliander gedragscode. De insiderregeling is ook van toepassing op de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Personalia RvB



Van links naar rechts: Peter Molengraaf, Ingrid Thijssen en Mark van Lieshout

Ir. P.C. (Peter) Molengraaf, MBA Voorzitter en Chief Executive Officer (CEO)

Loopbaan

Peter Molengraaf (1965) is sinds 30 juni 2009 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, onder meer als manager European Customer Service Centre, Cross-Business IT manager en Commercieel Directeur Shell Nederland Verkoopmaatschappij.

Peter Molengraaf studeerde Informatica aan de TU Delft en behaalde zijn MBA aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Peter Molengraaf heeft de Nederlandse nationaliteit.

Commissariaten/nevenfuncties

- Voorzitter Netbeheer Nederland (Vereniging van Energienetbeheerders in Nederland) (tot 1-3-2017);
- Voorzitter bestuur Werkgeversvereniging voor de Energie-, Kabel & Telecom- en Afval & Milieubedrijven (WENb) (tot 1-3-2017);
- Lid Raad van Commissarissen Vopak Nederland B.V. ^[2];
- Lid Board of Directors European Distribution System Operators for Smart Grids (EDSO).

Drs. M.R. (Mark) van Lieshout lid en Chief Financial Officer (CFO)

Loopbaan

Mark van Lieshout (1963) is sinds 1 januari 2010 lid van de Raad van Bestuur en CFO van Alliander. 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 Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis

Mr. I.D. (Ingrid) Thijssen lid en Chief Operating Officer (COO)

Loopbaan

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

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

Commissariaten/nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht;
- Lid Advisory Board Klantbelang Centraal – Nederlandse Vereniging van Banken;
- Lid Raad van Commissarissen zorgverzekeraar VGZ (met ingang van 1 januari 2017).

Personalia RvC



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

Mevrouw A. Jorritsma-Lebbink (1950), voorzitter (vanaf 1 juli 2016)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Datum van eerste benoeming: 1 juli 2016
- Einde huidige termijn: 2020
- Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
- Beroep/hoofdfunctie: sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds 24 november 2015 fractievoorzitter
- Eerdere relevante functies: in 1982 begon haar Haagse politieke loopbaan als Tweede Kamerlid. In het kabinet-Kok was mevrouw Jorritsma minister van Verkeer en Waterstaat en in het kabinet-Kok II minister van Economische Zaken en vicepremier. Van 2003-2015 was mevrouw Jorritsma burgemeester van Almere
- Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen PricewaterhouseCoopers (PWC) Nederland B.V.^[2], voorzitter Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP), lid Raad van Toezicht Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen, kwartiermaker Topvrouwen, voorzitter bestuur Stichting 'Verkiezing overheidsmanager van het jaar', voorzitter Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij (KNHM), voorzitter jury 'Zakenvrouw van het jaar', voorzitter Auditteam Voetbal & Veiligheid, voorzitter Raad van Toezicht Stichting "Real Next"

De heer G.L.M. Hamers (1952), vanaf 7 april 2016

- Nationaliteit: Nederlandse
- Datum van eerste benoeming: 7 april 2016
- Einde huidige termijn: 2020

- Commissie: lid Auditcommissie
- Beroep/hoofdfunctie: CEO Vanderlande Industries Holding B.V.
- Eerdere relevante functies: CEO internationale scheepsbouwer IHC Merwede (thans Royal IC)
- Relevante nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen EXA Holding ^[3], lid international Advisory Board Bureau Veritas, lid Raad van Advies Brainport Industries, lid bestuur Vereniging High Tech NL, voorzitter Commissie Exportbeleid van VNO-NCW, lid Rijkscommissie voor de Export, lid College Lucht- en Ruimtevaart Nederland, lid bestuur Nederlands Centrum voor Handelsbevordering

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

- Nationaliteit: Nederlandse
- Datum van eerste benoeming: 29 oktober 2009
- Einde huidige termijn: 2017
- Commissie: lid Auditcommissie
- Beroep/hoofdfunctie: directeur van het Clingendael International Energy Programme
- 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
- Datum van eerste benoeming: 19 februari 2015
- Einde huidige termijn: 2019
- Commissie: voorzitter Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
- Beroep/hoofdfunctie: directeur/eigenaar van Advies, Bestuur en Toezicht (AB&T)
- Eerdere relevante functies: CEO Schuitema N.V./C1000 B.V. en directievoorzitter 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, lid bestuur DDL/DDZ Duurzaam Levensmiddelen Keten

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

- Nationaliteit: Nederlandse
- Datum van eerste benoeming: 30 juni 2009
- Einde huidige termijn: 2020
- Commissie: voorzitter Auditcommissie
- Beroep/hoofdfunctie: bestuursadviseur op gebied van strategie en governance/directeur adviesbureau Stranergy
- Eerdere relevante functies: CEO Currence Holding B.V., CEO Divisie KPN Business Solutions, lid Hoofddirectie Achmea Bank Holding N.V., voorzitter directie 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, lid bestuur Stichting Preferente Aandelen Nedap, gastdocent Nyenrode Business Universiteit en Erasmus Universiteit Rotterdam, voorzitter Monitoring Commissie Accountancy,

Afgetreden leden in 2016

De heer mr. E.M. d'Hondt (1944), voorzitter (tot 1 juli 2016)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Datum van eerste benoeming 30 juni 2009
- Commissie: lid Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie
- Eerdere relevante functies: voorzitter Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten, burgemeester van Nijmegen

- Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Brink Groep B.V.[®], lid van de Raad van Commissarissen BMC Groep B.V.[®], voorzitter bestuur GGD Nederland en GHOR Nederland, voorzitter liniecommissie Nieuwe Hollandse Waterlinie, voorzitter bestuur Stichting Montesquieu, lid Bestuur Academie voor Wetgeving, lid Raad van Advies Zorgverzekeraars Nederland

De heer ir. J.C. van Winkelen (1945), vice-voorzitter (tot 7 april 2016)

- Nationaliteit: Nederlandse
- Datum van eerste benoeming: 30 juni 2009
- Commissie: voorzitter Auditcommissie
- Eerdere relevante functies: voorzitter Raad van Bestuur Vitens N.V., directeur N.V. Nuon Water
Relevante nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Douma Staal B.V., lid Raad van Commissarissen Water- en Elektriciteitsbedrijf Bonaire, vice-voorzitter Raad van Toezicht Stichting Wetsus Centre of Excellence for Sustainable Water Technology (t/m 31-12-2016), adviseur Hak N.V. (t/m 13-12-2016)

Verlag van de Raad van Commissarissen

Als Raad van Commissarissen houden wij toezicht op en geven wij, ook ongevraagd, advies aan het bestuur over het formuleren en realiseren van doelstellingen, strategie en het beleid van Alliander. Tevens treden wij op als werkgever van de Raad van Bestuur. Ook onderhouden wij contacten met interne en externe stakeholders. In dit verslag leggen wij verantwoording af over de wijze waarop wij invulling hebben gegeven aan de uitvoering van onze taken en bevoegdheden in het afgelopen jaar.

Verlag toezichtstaken Raad van Commissarissen

Strategie

In 2015 is de strategie van Alliander aangescherpt zodat deze beter aansluit op de veranderingen in het energielandschap. Hiermee is een solide basis voor de toekomst van Alliander gelegd. Wij hebben de voortgang van de uitvoering van de strategie in 2016 nauwgezet gevolgd en constateren dat concrete stappen zijn gezet binnen alle vier de strategische pijlers. Wij hebben in het bijzonder aandacht gegeven aan de investeringen in nieuwe bedrijfsactiviteiten. Daarbij is uitgebreid stilgestaan bij onder meer de bedrijfsonderdelen Allego en Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling, de informatievoorziening daarover en de benodigde governance en sturing van de innovatieportfolio. Een en ander heeft geleid tot aanpassingen in de informatievoorziening aan de Raad van Commissarissen over en onze betrokkenheid bij de nieuwe bedrijfsactiviteiten.

In het kader van de verplichte splitsing van de energiebedrijven in Nederland kan het volgende worden gemeld. De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft eind 2015 handhavingsbesluiten genomen ten gevolge waarvan Delta en Eneco respectievelijk uiterlijk 30 juni 2017 en 31 januari 2017 moeten zijn gesplitst. De aandeelhouders van Eneco hebben op 30 november 2016 ingestemd met het splitsingsplan van Eneco. De ontwikkelingen rond Delta volgden elkaar in rap tempo op. Begin december 2016 werd bekend gemaakt dat Delta overeenstemming heeft bereikt met de Zweedse investeringsmaatschappij EQT Infrastructure over de voorgenomen verkoop van Delta Retail. Na lang overleg kwamen kabinet en Zeeuwse overheden medio december 2016 tot de conclusie dat het niet gaat lukken om de netwerkgroep in Zeeuwse handen te houden. Op grond hiervan is het externe verkooptraject voor de netwerkgroep opgestart en heeft Delta een verzoek aan onder meer Alliander gedaan om een overname van de Zeeuwse netwerkgroep te overwegen.

De Raad van Commissarissen heeft goedkeuring verleend aan het voorstel tot overname van 100% van de aandelen Inquam Duitsland GmbH (Inquam). Dat bedrijf beschikt over een 450 MHz-radiofrequentie en Alliander AG wil dat netwerk uitbreiden, zodat het onder andere door de Duitse energiesector kan worden gebruikt voor dataverzending. In Nederland bouwde Alliander al (met Stedin) een draadloos communicatienetwerk, waar data uit slimme meters en netten over verzonden kan worden. Ook dit zogenaamde CDMA-net opereert op een 450 MHz-radiofrequentie. De overname van Inquam past in de strategie van Alliander AG om serviceprovider te worden voor netbeheerders, steden en gemeenten (onder meer via een 450 MHz CDMA-netwerk: een mobiel communicatienetwerk voor kritieke infrastructuur).

Verder heeft minister Kamp van Economische Zaken op 9 december 2016 het wetsvoorstel Voortgang Energietransitie (wet VEt) bij de Tweede Kamer ingediend. Wij betreuren dat de voorgestelde wet VEt niet tegemoet komt aan de ruimte die nodig is voor de netwerkbedrijven ten aanzien het ontplooiën en uitvoeren van initiatieven op het gebied van de energietransitie. Met de wet VEt zijn noch de energietransitie noch het publieke belang gediend. De vaste commissie voor Economische Zaken van de Tweede Kamer organiseerde op 17 januari 2017 een rondetafelgesprek met betrokkenen en belanghebbenden over de wet VEt. Namens Alliander nam mevrouw I.D. Thijssen deel aan dit gesprek. Alliander heeft fundamentele bezwaren tegen de wet VEt: deze sluit niet aan op de Energieagenda, de energietransitie wordt erdoor vertraagd en VEt compliceert de marktwerking. Ten tijde van het schrijven van dit verslag was het wetsvoorstel nog niet door de Tweede Kamer aangenomen.

Realisatie ondernemingsdoelstellingen

Onze aandacht gaat er steeds naar uit om samen met de Raad van Bestuur stil te staan bij de voortgang van de realisatie van de doelstellingen. Ook toetsen wij of de organisatie op een dusdanige manier is ingericht dat er juist en tijdig bijsturing kan plaatsvinden. Wij hebben geconcludeerd dat de kwartaalrapportages toereikende informatie genereren om de voortgang van de realisatie van de reguliere bedrijfsdoelstellingen te monitoren. De belangrijkste ontwikkelingen en problemen ten aanzien van de reguliere bedrijfsvoering komen aan de orde. De specifieke reguliere bedrijfsdoelstellingen die Alliander zich in een jaar stelt, worden in goed meetbare financiële en niet-financiële doelstellingen gedefinieerd en er wordt bijgestuurd als daar aanleiding toe is.

Wij hebben nauwlettend gekeken naar het effect van de resultaatontwikkeling, de balansverhoudingen en de vermogenspositie op de kredietwaardigheid van de onderneming. Wij stellen met tevredenheid vast dat in 2016 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. Beide ratings weerspiegelen Alliander's sterke kredietwaardigheid. Dit garandeert voldoende toegang tot de kapitaalmarkt.

Uit het voorliggend jaarverslag blijkt dat het door ons goedgekeurde jaarplan 2016 en de daaraan ten grondslag liggende ondernemingsdoelstellingen in belangrijke mate zijn gerealiseerd.

Opzet en werking interne risicobeheersings- en controlesystemen

De bevindingen uit de interne audits zijn besproken evenals de follow-up van de auditbevindingen die daaruit voortkwamen. De Raad van Commissarissen monitort de voortgang hiervan halfjaarlijks aan de hand van 'in control' rapportages van de afdeling Internal Audit. Wij hebben geconstateerd dat er in 2016 onverminderd aandacht is geweest voor het opvolgen van de bevindingen uit de onderzoeken van Internal Audit en zien dit als een positieve trend.

Verder is in december 2016 de managementletter van externe accountant Deloitte, met daarin de uit de interim-controle 2016 voortgekomen bevindingen (en de reactie hierop van het management) betreffende de interne beheersing in aanwezigheid van Deloitte met de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen besproken. Bij de interim-controle heeft de accountant geconstateerd dat de interne beheersomgeving robuust is. Dit jaar zijn onder andere aanbevelingen gedaan met betrekking tot de IT-beheersprocessen toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer. Het management heeft naar aanleiding van de aanbevelingen die Deloitte in haar managementletter heeft geformuleerd diverse mitigerende maatregelen uitgevoerd.

De Raad van Commissarissen heeft geen indicaties dat het risicobeheersings- en controlesysteem van Alliander ten aanzien van beheersingsdoelstellingen op het gebied van financiële verslaggeving in het verslagjaar niet naar behoren heeft gewerkt.

Daarnaast zijn de opzet en werking van het risicomanagementsysteem, de belangrijkste risico's van Alliander en de manier waarop deze verder kunnen worden beperkt en beheerst ieder kwartaal besproken. Met ingang van het tweede kwartaal is een nieuwe, inzichtelijker risicorapportage ingevoerd, die in de komende periode verder verfijnd zal worden. Wij hebben vastgesteld dat gedurende het jaar het risicobewustzijn binnen de organisatie is toegenomen en de kwaliteit van het risicomanagement is versterkt. Een beschrijving van de voornaamste risico's is opgenomen in het hoofdstuk Risicoinformatie in het bestuursverslag.

Financiële verslaggeving

Gedurende het hele jaar werd de ontwikkeling van de operationele en financiële reguliere resultaten besproken aan de hand van kwartaalrapportages. Onderwerpen die hierbij onder meer aan de orde kwamen waren de ontwikkeling van de kosten en resultaten, de verlaging van de vergoeding voor vermogenskosten (WACC) voor de nieuwe reguleringsperiode, de fte-ontwikkeling en de stijging van de kosten voor precariobelasting. Gedurende het jaar stonden meermaals de verschillende nieuwe bedrijfsactiviteiten en de innovatieportfolio op de agenda, waarvoor in het tweede halfjaar daarenboven een aangepaste governance en afzonderlijke RvC-rapportages zijn ingericht.

Met de vorige externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PWC) werd uitvoerig gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag over 2015, en over de belangrijkste bevindingen naar aanleiding van de controle.

Wij hebben tevens het halfjaarverslag 2016 van Alliander behandeld, inclusief het rapport van bevindingen van de huidige externe accountant Deloitte. Daarnaast is het operationeel jaarplan 2017 (inclusief investeringsbegroting) besproken en goedgekeurd en is het financieel meerjarenplan 2017-2021 aan de orde geweest. Ten behoeve van al deze onderwerpen verrichtte de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen intensief voorwerk.

Naleving van wet- en regelgeving

Alliander kent een compliancefunctie binnen de afdeling Governance, Risk & Compliance, die is gericht op het bevorderen van en het (doen) toezien op de naleving van externe wet- en regelgeving, alsmede interne codes. Daarnaast zijn de halfjaarlijkse rapportages 'Fraude & Incidenten' van de afdeling Internal Audit besproken in de vergaderingen van de Auditcommissie. Hierin wordt onder andere gerapporteerd over schending van de binnen Alliander geldende gedragscode en over fraudes en diefstallen die bij het interne Fraudemeldpunt zijn gemeld. Internal Audit heeft diverse compliance audits verricht. Daarbij wordt vastgesteld of Alliander voldoet aan relevante wet- en regelgeving en ook aan de door Alliander zelf opgestelde regels en normen. Door de Raad van Commissarissen is onder meer stilgestaan bij de mitigerende maatregelen die zijn genomen naar aanleiding van twee fraudegevallen die zich in 2015 hebben voorgedaan. Daarnaast heeft de ACM na uitgebreid onderzoek uitspraken gedaan over het handhavingsverzoek van een marktpartij over Allego en de start-ups Hoom, Exe en MPARE. De ACM concludeert dat deze activiteiten van Alliander passen binnen de wettelijke kaders. Inmiddels loopt er een beroepszaak.

Verder zijn wij geïnformeerd over de diefstal van energiegegevens van zo'n 2 miljoen huishoudens uit de centrale dataregisters van de regionale netbeheerders bij Energie Data Services Nederland. Wij vinden het ernstig dat er een incident van een dergelijke aard en omvang heeft plaatsgevonden en gaan er vanuit dat in overleg met alle betrokken partijen passende maatregelen worden genomen om het risico op misbruik van energiegegevens in de toekomst verder te beperken.

De Raad van Bestuur hield ons op de hoogte van de stand van zaken en ontwikkelingen ten aanzien van de belangrijkste claims en procedures en van voor Alliander relevante nieuwe wet- en regelgeving, zoals het wetsvoorstel Voortgang Energietransitie en het wetsvoorstel voor afschaffing van de heffing van precariobelasting op onder meer kabels en leidingen voor elektriciteit en gas in de openbare grond.

Verhouding 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 7 april 2016 bij. Tijdens deze vergadering is onder meer de jaarrekening over 2015 vastgesteld, de strategie toegelicht en hebben de aandeelhouders afscheid genomen van commissarissen d'Hondt en Van Winkelen en de heer Hamers en mevrouw Jorritsma-Lebbink benoemd tot nieuwe leden van 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, voor zowel de onderneming als de aandeelhouders. Alliander heeft een beleid op hoofdlijnen geformuleerd met betrekking tot (bilaterale) contacten tussen de onderneming en haar aandeelhouders. Dit beleid is gepubliceerd op de website van Alliander. In 2016 heeft de Raad van Bestuur viermaal overlegd met de grootaandeelhouders. Er is onder meer gesproken over de voortgang van de grootschalige aanbidding van de slimme meter en de wet VET.

Daarnaast hebben wij in 2016 tweemaal een beroep gedaan op de zogenoemde Commissie van Aandeelhouders^[4] in verband met de invulling van vacatures in onze Raad. Verder is met de Commissie tweemaal overleg gepleegd over de uitvoering van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur in relatie tot de WNT en over een sectorcode in relatie tot de WNT.

Op basis van het voorgaande zijn wij van mening dat er door Alliander op een constructieve en zorgvuldige wijze wordt omgegaan met de aandeelhoudersbelangen.

Relevante aspecten MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een integraal onderdeel van de strategie van Alliander. Het volgen van de voortgang op MVO-doelstellingen gebeurt via de kwartaalrapportages.

Het Alliander jaarverslag 2015 heeft twee prijzen gewonnen, namelijk de FD Henri Sijthoff-prijs 2016 (prijs voor de beste financiële verslaglegging) en de Kristalprijs 2016 voor de transparantste maatschappelijke jaarverslaglegging. Wij hebben de Raad van Bestuur gecompliceerd met deze unieke prestatie. Insteek is om in de verslaglegging over 2016 nog meer openheid over de maatschappelijke impact van onze activiteiten te geven en de impactmetingen en –rapportage verder uit te bouwen. Meer informatie hierover is opgenomen in het hoofdstuk Onze Impact in het bestuursverslag.

De externe accountant beoordeelt jaarlijkse het maatschappelijk jaarverslag. Dit oordeel is weergegeven in het assurance-rapport, dat onderdeel uitmaakt van dit jaarverslag.

Wat tenslotte niet onvermeld mag blijven is de verkiezing van mevrouw I.D. Thijssen (lid Raad van Bestuur) tot de Nederlandse Topvrouw van het jaar 2016. Zij heeft aangegeven haar titel actief in te zetten om aandacht te genereren voor twee grote maatschappelijke kwesties: diversiteit in het topbestuur en de omschakeling van fossiele naar duurzame energie.

Overige onderwerpen

Veiligheid

Regelmatig informeerde de Raad van Bestuur ons over actuele veiligheidsissues, zoals ernstige ongevallen, grote gasstoringen of –explosies, de uitkomsten van daarmee samenhangende onderzoeken en, nog belangrijker, de genomen of te nemen maatregelen. Wij beschouwen veiligheid als topprioriteit voor de onderneming en constateren dat er verdere vooruitgang is geboekt ten aanzien van onder meer de implementatie van de Veiligheidsladder bij verschillende bedrijfsonderdelen. Verhoging van de bewustwording over veiligheid is en blijft een belangrijk en actueel aandachtspunt.

Capaciteitsvraagstuk

Een punt van zorg is dat de onderneming, met name in het westen van het land, wordt geconfronteerd met een sterke, boven verwachting groeiende vraag naar elektriciteit en tegelijkertijd met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt voor technici. We hebben uitgebreid met de Raad van Bestuur van gedachten gewisseld over de maatregelen om dit capaciteitsvraagstuk aan te pakken. De huidige inschatting is dat de klanten tot 2020 last zullen ondervinden van de gevolgen van het capaciteitsvraagstuk.

WNT

Wij zijn bezorgd over de gevolgen van de mogelijke uitbreiding van de reikwijdte van de WNT via het wetsvoorstel Evaluatiewet WNT en het wetsvoorstel tot uitbreiding personele reikwijdte WNT (WNT-3). Deze zorgen richten zich met name op het ongelijke speelveld voor Alliander ten opzichte van staatsdeelnemingen als TenneT en Gasunie⁵⁾, het ineendrukken van het gehele loongebouw en een verdere afname van de concurrentiekracht van Alliander op de arbeidsmarkt.

Het is tegen die achtergrond dat onze toenmalige voorzitter een brief aan de Raden van Commissarissen van de andere bedrijven in de netwerksector heeft gestuurd met de uitnodiging om te komen tot een gedachtewisseling over het bezoldigingsvraagstuk alsmede over een gezamenlijke sectorcode, naar analogie van die voor de zorgverzekeraars. In juni 2016 heeft hierover een eerste gesprek met enkele delegaties van Raden van Commissarissen van netwerkbedrijven plaatsgevonden. Afgesproken is een aantal suggesties en acties bilateraal te gaan uitwerken met diegenen die hebben aangegeven daarvoor open te staan en dat er te zijner tijd bij nieuwe ontwikkelingen wederom contact zal worden gezocht.

-
- 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.
 - 5 Omdat de staat als aandeelhouder volledig bevoegd is om het beloningsbeleid van de deelnemingen vast te stellen, is de WNT niet van toepassing op het beloningsbeleid van staatsdeelnemingen.

Overige belangrijke onderwerpen

Naast de eerder genoemde onderwerpen werden diverse andere onderwerpen ter besluitvorming aan ons voorgelegd. Dit betrof onder meer de goedkeuring van het besluit van de Raad van Bestuur om een financiering aan te trekken in de vorm van de uitgifte van een Green Bond voor een bedrag van EUR 300 miljoen onder het EMTN-programma. Wij zijn van mening dat de uitgifte van deze groene obligaties een nieuwe mijlpaal voor Alliander is bij het realiseren van zijn duurzaamheidsambities. Verder hebben wij goedkeuring verleend aan de herziene strategie voor Alliander AG. Tevens hebben wij voor twee leden van de Raad van Bestuur, de heren Molengraaf en Van Lieshout, de realisatie van korte termijn variabele beloning over 2015 en de lange termijn variabele beloning over 2013-2015 vastgesteld, evenals de laatste toekenning en uitbetaling van de lange termijn variabele beloning over 2014-2016. Onderwerp van gesprek waren ook:

- de monitoring van de wijzigingen in de cultuur en de businessprocessen van Liander teneinde zijn ambitie als excellente netbeheerder te realiseren;
- de verdere professionalisering van organisatie en organisatie-inrichting van zowel de reguliere als de nieuwe bedrijfsactiviteiten;
- een update over de grootschalige aanbidding van slimme meters;
- een update rondom de digitalisering van de netten;
- de uitkomsten van het jaarlijkse onderzoek onder medewerkers;
- de uitkomsten van het jaarlijkse klanttevredenheidsonderzoek;
- de voorbereiding van de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering;
- de opvolgingsplanning voor de eerste managementlaag onder de Raad van Bestuur;
- de herziening Nederlandse Corporate Governance Code.

Regelmatig waren senior medewerkers uit de organisatie bij een vergadering aanwezig om een onderwerp binnen hun werkgebied toe te lichten. Om voeling te houden met de activiteiten van Alliander werd één vergadering gecombineerd met een bedrijfsbezoek aan Allego. Daar werden presentaties gegeven over de ondernemingsactiviteiten en werd gesproken met het senior management.

Verslag commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen kent twee commissies, te weten een Auditcommissie en een Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. 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 van beide commissies worden daarna teruggekoppeld in de vergadering van de Raad van Commissarissen, zodat zorgvuldige besluitvorming mogelijk is. Besluitvorming vindt plaats in de voltallige RvC-vergadering. De notulen van de commissies worden aan alle commissarissen ter beschikking gesteld.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2016 acht keer vergaderd in het bijzijn van de CFO, de directeur Internal Audit, de manager Governance, Risk & Compliance en de externe accountant. Bij specifieke onderwerpen werden specialisten uitgenodigd om een gedeelte van de vergadering bij te wonen.

De Auditcommissie heeft alle relevante financiële zaken, die aan de Raad van Commissarissen zijn voorgelegd, beoordeeld en besproken, waaronder het jaarverslag 2015 en de jaarrekening over dat jaar, de kwartaal- en halfjaarcijfers 2016, het interne en externe auditplan, de rapportages van de interne en externe accountant, het operationeel jaarplan 2017, de investeringsbegroting 2017 en het financieel meerjarenplan 2017-2021.

In 2016 heeft de Auditcommissie specifieke aandacht gegeven aan het onderwerp informatiebeveiliging en IT-security. Hierbij is onder meer gesproken over de nieuwe zoneringsinfrastructuur en bijbehorende securitydiensten om het beveiligingsniveau verder te verhogen. Wat nog meer aandacht moet krijgen, is het beveiligingsbewustzijn van medewerkers.

Ook is gesproken over de 'tone at the top'. De Auditcommissie is van oordeel dat voor een sterke risicocultuur de juiste 'tone at the top' van groot belang is. Verder heeft de Auditcommissie de financiering in de vorm van zogeheten 'groene obligaties' ('green bonds') en een bijbehorend 'Green Bonds Framework' besproken. Ook is de Auditcommissie geïnformeerd over de implementatie van de procedures voor de meldplicht van datalekken ter uitvoering van Wet meldplicht datalekken die op 1 januari 2016 in werking is getreden.

Daarnaast kwam een divers aantal andere onderwerpen aan bod, waaronder de financiële effecten van de uitfasering van de bestaande gasnetten op grond van de huidige reguleringssystematiek, de risicorapportages, het financieringsbeleid, het verzekeringenbeleid, impactmeting, de fiscaliteit, impairment testen, position papers, de ontwikkelingen binnen IFRS regelgeving. Ook zijn de businessplannen van Allego en Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling uitgebreid behandeld en is er gesproken over relevante ontwikkelingen en acties. Dit geldt tevens voor de innovatieportfolio.

Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

De commissie heeft in 2016 tweemaal vergaderd (deels) in het bijzijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur HRM.

In 2016 heeft de Commissie zich onder meer bezig gehouden met de bepaling van de variabele beloning op basis van de afgesproken financiële en niet-financiële targets voor de korte en lange termijn 2015. Ook bereidde de Commissie het Remuneratierapport voor. Daarnaast is de Commissie geïnformeerd over de uitkomsten van de beoordelingswerkzaamheden door Internal Audit op de declaraties van de Raad van Bestuur. Verder is de opvolgingsplanning voor de eerste managementlaag onder de Raad van Bestuur besproken. Deze bespreking heeft ook in de gehele Raad van Commissarissen plaatsgevonden en heeft goed inzicht gegeven op de managementcapaciteiten binnen Alliander. Verder heeft de Commissie uitvoerig stil gestaan bij de ontwikkelingen rondom de WNT.

In verband met twee vacatures in de Raad van Commissarissen heeft de Commissie de selectie en voordracht van twee nieuwe commissarissen voorbereid in overleg met de Commissie van Aandeelhouders en Ondernemingsraad.

Ook heeft de Commissie met de leden van de Raad van Bestuur, in het kader van de beoordeling van de Raad van Bestuur over 2016, individuele functioneringsgesprekken gevoerd.

Interne organisatie

Samenstelling Raad van Bestuur

In 2016 is de samenstelling van de Raad van Bestuur niet gewijzigd. De driehoofdige Raad van Bestuur bestaat uit:

- de heer P.C. Molengraaf, voorzitter/CEO
- de heer M.R. van Lieshout, lid/CFO
- mevrouw I.D. Thijssen, lid/COO.

De verdeling man/vrouw in de Raad van Bestuur is 67%/33% en voldoet daarmee aan het streefcijfer voor diversiteit op grond van de Wet Bestuur en Toezicht. Nevenfuncties van de leden van de Raad van Bestuur worden gemeld aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en vermeld in het jaarverslag. De leden van de Raad van Bestuur hebben geen nevenfuncties die tegenstrijdig zijn aan het belang van Alliander. Geen van de leden van de Raad van Bestuur bekleedt meer dan twee 'zware' toezichhoudende functies als bedoeld in de Wet Bestuur en Toezicht. Er wordt geen voorzitterschap van een toezichhoudend orgaan vervuld. Een en ander is in overeenstemming met de Wet Bestuur en Toezicht en de Code. Er hebben in het boekjaar 2016 geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders aan de orde zijn geweest (als bedoeld in bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 van de Code).

Samenstelling Raad van Commissarissen

	Benoemd	Herbenoemd	Einde zittingstermijn	Opmerkingen
Mevr. A. Jorritsma-Lebbink (voorzitter)	2016	n.v.t.	2020	herbenoembaar
G.L.M. Hamers	2016	n.v.t.	2020	herbenoembaar
Mevr. J.G. van der Linde	2009	2013	2017	herbenoembaar
B. Roetert	2015	n.v.t.	2019	herbenoembaar
Mevr. A.P.M. van der Veer-Vergeer	2009	2012, 2016	2020	niet-herbenoembaar

Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van de Raad van Commissarissen gewijzigd. Wij hebben afscheid genomen van twee commissarissen: per 7 april 2016 is de heer J.C. van Winkelen teruggetreden als plaatsvervangend voorzitter van de Raad van Commissarissen en voorzitter van de Auditcommissie en per 1 juli 2016 is de heer E.M. d'Hondt teruggetreden als voorzitter van de Raad van Commissarissen en lid van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Wij danken beiden voor hun langjarige deskundige inzet voor en grote betrokkenheid bij Alliander.

In de vacature die is ontstaan als gevolg van het terugtreden van de heer Van Winkelen is voorzien met de benoeming van de heer G.L.M. Hamers per 7 april 2016. Per dezelfde datum is mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders herbenoemd als lid van de Raad van Commissarissen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van april 2016 is geen voorstel gedaan om te komen tot invulling van de vacature die ontstond door het aftreden van de heer d'Hondt. Besloten is vooralsnog geen invulling te geven aan deze vacature. Na een periode van samenwerking in de hernieuwde samenstelling zal de Raad van Commissarissen de mogelijke invulling van deze vacature opnieuw beschouwen. Zowel de Ondernemingsraad als de Commissie van Aandeelhouders zijn hierover geïnformeerd en hebben beide aangegeven zich te kunnen verenigen met dit besluit.

Met ingang van 1 juli 2016 is mevrouw A. Jorritsma-Lebbink benoemd tot lid en tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zij werd benoemd ter vervulling van de vacature die ontstond door het aftreden van mevrouw J.W.E. Spies per 15 december 2014.

De Raad van Commissarissen bestaat per 1 juli 2016 uit vijf leden, die volgens het rooster van aftreden zijn benoemd.

Profielschets, competenties en diversiteit

De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld voor zijn samenstelling. Hierin is onder andere opgenomen dat alle leden aan een aantal algemene functie-eisen dienen te voldoen. Daarnaast is opgenomen dat in de Raad diverse specifieke deskundigheden aanwezig moeten zijn om het brede spectrum van een netwerkbedrijf te kunnen overzien. Complementariteit, collegiaal bestuur, onafhankelijkheid en diversiteit zijn een voorwaarde voor een goede taakvervulling door de Raad van Commissarissen. Diversiteit heeft naast deskundigheid en achtergrond ook betrekking op aspecten zoals geslacht en leeftijd. Wij zijn van mening dat diversiteit leidt tot een betere besluitvorming van de Raad als collectief.

De Raad van Commissarissen bestaat voor 60% uit vrouwen, waarmee wordt voldaan aan de wettelijke vereiste van een evenwichtige verdeling van zetels (minimaal 30% man en minimaal 30% vrouw) op grond van de Wet Bestuur en Toezicht. Bij de invulling van vacatures binnen de Raad wordt rekening gehouden met het belang van een evenwichtige samenstelling. Bij benoemingen wordt primair gekeken naar de kwaliteit en geschiktheid van kandidaten voor de functie.

Samenstelling commissies

Auditcommissie

De Auditcommissie bestond aan het begin van het verslagjaar uit drie leden: de heer J.C. Van Winkelen (voorzitter), mevrouw J.G. van der Linde en mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer. Na het terugtreden van de heer Van Winkelen is de samenstelling gewijzigd. Op dit moment wordt de commissie gevormd door mevrouw Van der Veer-Vergeer (voorzitter), mevrouw Van der Linde en de heer G.L.M. Hamers. Mevrouw Van der Veer-Vergeer kan worden aangemerkt als 'financieel expert' in de zin van best practice bepaling III.3.2 van de Nederlandse corporate governance code (Code).

Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie

In 2016 bestond de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie aanvankelijk uit de heer B. Roetert (voorzitter), de heer E.M. d'Hondt en mevrouw A.P.M. Van der Veer-Vergeer (waarnemend lid). Na het terugtreden van de heer d'Hondt is de samenstelling gewijzigd. Op dit moment wordt de commissie gevormd door de heer Roetert (voorzitter) en mevrouw A. Jorritsma-Lebbink.

Kwaliteitsborging toezicht

Evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft deze keer gekozen voor een korte zelfevaluatie zonder externe begeleiding. Dit omdat 2 van de 5 leden, waaronder de voorzitter, pas vanaf medio 2016 deel uitmaken van de Raad van Commissarissen. In 2017 zal de evaluatie opnieuw onder onafhankelijke externe begeleiding worden uitgevoerd. Er is onder meer gesproken over de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de Raad van Bestuur. De discussie spitste zich toe op 3 aspecten, te weten:

- zijn de competenties die geacht worden onderdeel te zijn van een goede Raad van Commissarissen in voldoende mate aanwezig?
- zijn we een goede sparringpartner voor de Raad van Bestuur?
- hoe kunnen we omgaan met de informatieverstrekking vanuit de Raad van Bestuur?

We hebben geconstateerd dat de samenstelling van de Raad van Commissarissen divers is. Niet alleen qua gender, maar ook qua professionele achtergrond. Zo hebben de twee nieuwe leden gevarieerde expertise op het gebied van ondernemerschap en politieke en bestuurlijke ervaring in de publieke sector meegebracht en dit vormt een waardevolle aanvulling op de kennis en competenties die reeds binnen de (commissies van de) Raad van Commissarissen aanwezig zijn. Qua competenties kan gesteld worden dat die in de basis aanwezig zijn, maar dat bijvoorbeeld enige bijscholing voor enkele leden over het verschil tussen een bedrijf dat op een vrije markt opereert en een bedrijf dat in grote mate in een gereguleerde markt zijn werk moet doen van belang is. De voltallige Raad van Commissarissen heeft zich het afgelopen jaar laten bijscholen over IT en cybercrime (zie hierna onder 'Educatie').

Het afgelopen jaar is de informatieverstrekking vanuit de Raad van Bestuur sterk verbeterd en daarmee ten aanzien van enkele onderwerpen onze betrokkenheid. We zijn in toenemende mate een goede sparringpartner voor de Raad van Bestuur. In de commissies van de Raad van Commissarissen wordt open en veilig met elkaar gesproken en de Raad van Bestuur bespreekt met de Raad van Commissarissen ook strategische thema's, waarover nog geen uitgekristalliseerde opvatting bestaat. We hebben geconstateerd dat er sprake is van een te overladen agenda. Afsproken is te bezien of elke vergadering 1 of 2 thema's verdiepend kunnen worden behandeld en de overige punten vooral goed kunnen worden voorbereid, onder meer in de verschillende commissies. Tenslotte bestaat de behoefte bij de Raad van Commissarissen om de aandeelhouders nog meer te betrekken bij de strategische discussies, mede met het oog op de effecten van de energietransitie.

Educatie

De Raad van Commissarissen hanteert een leerprogramma dat tot doel heeft de kennis en deskundigheid van de leden op peil te houden en zo nodig te verbreden. In dit kader heeft KPMG in 2016 een tweetal IT-masterclasses verzorgd, waarbij een verdieping is gegeven aan onder meer digitale trends en ontwikkelingen, de impact van IT op de organisatie en onderwerpen als cybersecurity en investeringsagenda. Wij hebben deze masterclasses als zeer leerzaam ervaren; een mooie mix van theorie en praktijk.

De heer Hamers en mevrouw Jorritsma-Lebbink hebben als nieuwe commissarissen een introductieprogramma gevolgd. Dit programma bestond onder meer uit diverse informerende gesprekken met personen binnen Alliander. Ook hebben zij een rondleiding gekregen in de verschillende operationele onderdelen van Alliander.

Insiderregeling

Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben een verklaring omtrent de naleving van de insiderregeling ondertekend. Deze regeling beoogt dat bij bepaalde transacties (de schijn van) handelen met gebruik van voorwetenschap en vermenging van zakelijke en privébelangen wordt voorkomen. Personen die direct of indirect bij transacties van Alliander in financiële instrumenten betrokken zijn of over voorwetenschap kunnen beschikken, worden als insider aangemerkt.

Onafhankelijkheid en tegenstrijdige belangen

Het reglement van de Raad van Commissarissen bevat regelingen met betrekking tot onder andere onafhankelijkheid, nevenfuncties en tegenstrijdige belangen. De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden, onafhankelijk van elkaar, van de Raad van Bestuur of van enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice III.2.2 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.

Nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen worden gemeld aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen en vermeld in het jaarverslag. Geen van de RvC-leden heeft een nevenfunctie die conflicterend is met de functie van commissaris bij Alliander. Geen van de commissarissen heeft meer dan vijf commissariaten bij Nederlandse beursvennootschappen, waardoor wordt voldaan aan bepaling III.3.4 van Code. Ook bekleedt geen van de commissarissen meer dan vijf 'zware' toezichthoudende functies als bedoeld in de Wet Bestuur en Toezicht. In 2016 zijn er geen materiële transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen hebben gespeeld (als bedoeld in bepalingen III.6.1 tot en met III.6.3 van de Code), noch hebben er materiële transacties plaatsgevonden tussen Alliander en natuurlijke of rechtspersonen die tenminste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden (als bedoeld in bepaling III.6.4 van de Code). De overige transacties met de grootaandeelhouders zijn toegelicht in de jaarrekening.

Overige zaken

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen kwam in het afgelopen jaar zeven keer bijeen in een regulier geplande vergadering met de Raad van Bestuur. Naast de reguliere vergaderingen waren er twee extra vergaderingen met de Raad van Bestuur over speciale onderwerpen, waaronder de ontwikkeling van Allego en het voorstel tot overname van 100% van de aandelen Inquam. Voorafgaand aan elke reguliere vergadering hield de Raad van Commissarissen besloten overleg ('RvC-only'). De respectievelijke commissies van de Raad van Commissarissen hebben in 2016 in totaal 10 keer vergaderd.

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	9
Auditcommissie	8
Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie	2

Bij op één na alle vergaderingen was de voltallige Raad van Bestuur aanwezig. Geen van de commissarissen is frequent afwezig geweest. De heren Van Winkelen, Hamers en Roetert lieten zich eenmaal verontschuldigen vanwege agendatechnische redenen. Zij hebben vooraf schriftelijk en/of telefonisch hun inbreng verstrekt.

Aanwezigheid commissarissen tijdens vergaderingen in 2016

	E.M. d'Hondt ¹⁾	A. Jorritsma-Lebbink ²⁾	J.C. van Winkelen ³⁾	G.L.M. Hamers ⁴⁾	J.G. van der Linde	B. Roetert	A.P.M. van der Veer-Vergeer ⁵⁾
Raad van Commissarissen	5	4	2	4	9	8	9
Auditcommissie	n.v.t.	n.v.t.	2	3	8	n.v.t.	8
Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie	2		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2	2

1. De heer d'Hondt is met ingang van 1 juli 2016 teruggetreden.
2. Mevrouw Jorritsma-Lebbink is met ingang van 1 juli 2016 benoemd tot lid en tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen.
3. De heer Van Winkelen is met ingang van 7 april teruggetreden.
4. De heer Hamers is met ingang van 7 april 2016 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen.
5. Mevrouw Van der Veer-Vergeer was tot en met het eerste kwartaal 2016 naast lid van de Auditcommissie, tevens waarnemend lid van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie (dit in verband met de tijdelijk kleinere bezetting van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie).

Mevrouw M.I.I. Miener, General Counsel, vervulde de functie van secretaris van de Raad van Commissarissen. Met ingang van 1 april 2016 heeft zij Alliander verlaten; haar opvolg(st)er is nog niet benoemd. Gedurende de rest van het verslagjaar heeft mevrouw M.M.A. de Blik, manager Bestuurssecretariaat, die plaatsvervangend secretaris is, haar taken waargenomen. De agenda's van de vergaderingen zijn voorbereid door de voorzitter van de Raad van Commissarissen in overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Contacten met de Centrale Ondernemingsraad

Wij hechten veel waarde aan een goede relatie met de Ondernemingsraad. Hierdoor houden wij goed voeling met wat er leeft onder de medewerkers. In wisselende samenstelling namen de leden van de Raad van Commissarissen deel aan Overlegvergaderingen tussen de Raad van Bestuur en de Ondernemingsraad. In de gebruikelijke jaarlijkse informele bijeenkomst hebben wij met de Ondernemingsraad gesproken over onder meer de energietransitie en duurzame inzetbaarheid. Wij beschouwen het overleg met de Ondernemingsraad als constructief en waardevol.

Vaststelling jaarrekening, dividendvoorstel en decharge

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. De jaarrekening is door Deloitte Accountants B.V. gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen in dit jaarverslag onder de Overige gegevens als onderdeel van de jaarrekening. De leden van de Raad van Commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend ter voldoening aan hun wettelijke verplichting op grond van artikel 2:101 lid 2 BW.

Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening over 2016, met daarin opgenomen het voorstel tot winstbestemming en het dividendvoorstel over 2016, in de op 5 april 2017 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders vast te stellen. Tevens wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld kwijting (decharge) te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gedurende het boekjaar 2016 gevoerde bestuur, respectievelijk aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gedurende het boekjaar 2016 gehouden toezicht op het gevoerde bestuur.

Tot slot

Wij danken de Raad van Bestuur, het management en de medewerkers van Alliander voor hun inzet in 2016. Dankzij hun toewijding zijn er goede resultaten behaald en heeft Alliander bijgedragen aan een betrouwbare, betaalbare en bereikbare energievoorziening in een groot deel van Nederland.

Arnhem, 6 maart 2016

Raad van Commissarissen

Mevrouw A. Jorritsma-Lebbink (voorzitter)

De heer G.L.M. Hamers

Mevrouw J.G. van der Linde

De heer B. Roetert

Mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer

Remuneratierapport

Dit remuneratierapport is namens de Raad van Commissarissen opgesteld door de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie. Het bevat een uiteenzetting van het in 2016 gehanteerde beloningsbeleid en de uitvoering daarvan voor de Raad van Bestuur van Alliander. Het rapport 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 2016 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 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.

Per 1 januari 2013 geldt de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT1).

De wet is bedoeld om de bezoldiging van topfunctionarissen binnen de (semi-)publieke sector te matigen en brengt de bezoldiging voor topfunctionarissen terug naar maximaal 130% van de bezoldiging van een minister.

Sinds 1 januari 2015 is de Wet verlaging bezoldigingsmaximum WNT (WNT2) van kracht, waarin de maximumbezoldiging voor topfunctionarissen is teruggebracht naar 100% van de bezoldiging van een minister.

De WNT is van toepassing op netbeheerder Liander. Alliander valt niet onder de WNT. Mevrouw I.D. Thijssen is lid van de Raad van Bestuur van Alliander in het kader waarvan zij een algemene verantwoordelijkheid heeft voor het besturen van Alliander. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aansturing en bedrijfsvoering van netbeheerder Liander. Op grond van dat laatste kwalificeert mevrouw Thijssen als topfunctionaris van Liander als bedoeld in de WNT. Haar bezoldigingspakket is conform de WNT.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur en is zich zeer bewust van maatschappelijke ontwikkelingen als het gaat om de beloningen in de (semi-)publieke sector. De Raad vindt een bezoldigingsnorm van 130% van de bezoldiging van een minister een acceptabele bezoldigingsgrens, waarmee de kwaliteit van de besturing van de onderneming naar verwachting kan worden gehandhaafd. Dat is van groot belang in het licht van de ingrijpende veranderingen die op het bedrijf afkomen als gevolg van de energietransitie. Daarom is de bezoldigingsnorm van 130% van de bezoldiging van een minister per 1 januari 2013 als bezoldigingsgrens ingevoerd voor het gehele bedrijf, ondanks het feit dat Alliander niet onder de WNT valt. Ook de heren P.C. Molengraaf en M.R. van Lieshout, leden van de Raad van Bestuur, committeren zich vrijwillig aan de afbouw naar deze bezoldigingsgrens, waarbij bestaande contracten worden gerespecteerd parallel aan de wettelijke overgangstermijnen.

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

Vanaf 1 januari 2017 vindt gedeeltelijke inbouw van de korte termijn variabele beloning in het salaris^[1] plaats. Het maximum van de korte termijn variabele beloning, van 30% van het vaste bruto jaarsalaris inclusief vakantiegeld, wordt voor 70% ingebouwd in het vaste bruto jaarsalaris (exclusief vakantietoeslag). Dit telt mee in de totale bezoldiging en hierover vindt vrijwillige afbouw plaats. De toekenning van de lange termijn variabele beloning is zonder overgangsregeling beëindigd per 1 januari 2015, waarbij de lange termijn variabele beloning over de periode 2014-2016 de laatste toekenning en uitbetaling betreft. De totale beloning wordt afgebouwd parallel aan de wettelijke overgangstermijnen, waarbij in 2020 de bezoldiging op 130% van de bezoldiging van een minister zal zijn gebracht. Op grond van het voorgaande resteert voor 2016 enkel de lange termijn variabele beloning over de periode 2014-2016. De langetermijndoelstellingen zijn gerelateerd aan de lange termijn belangen van Alliander. Nadat de Raad van Commissarissen de prestaties heeft beoordeeld, stelt hij vast in hoeverre de leden van de Raad van Bestuur hun doelstellingen hebben behaald. Voorafgaand aan de vaststelling van de hoogte van de lange termijn variabele beloning wordt door de afdeling Internal Audit een verificatie van de realisatie uitgevoerd. Als op een doelstelling minder dan het vooraf afgesproken minimumresultaat wordt gerealiseerd, is voor die doelstelling in het geheel geen sprake van uitbetaling van een variabele beloning. Als op een doelstelling meer dan het vooraf afgesproken maximumresultaat wordt gerealiseerd, wordt de score afgetopt op de maximale score voor die betreffende doelstelling. De lange termijn variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur bedraagt nooit meer dan 100% van het maximum percentage van 30% van het vaste bruto jaarsalaris, inclusief vakantiegeld.

De Raad van Commissarissen heeft het recht van claw back. Dit houdt in dat de Raad van Commissarissen de bevoegdheid heeft om de variabele beloning, die op basis van onjuiste (financiële) gegevens toegekend is, terug te vorderen van de bestuurder. Verder heeft de Raad van Commissarissen de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke variabele beloningscomponent beneden- of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd ('ultimum remedium').

Omdat de Raad van Commissarissen vanaf 2017 geen variabele beloning meer wenst uit te keren, is besloten dat in december 2016 de uitbetaling van de laatste variabele beloning, over 2014-2016, geschiedt.

Beloningscomponenten

Beloningscomponenten Het totale beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur bestaat voor 2016 uit de volgende componenten:

1. vast bruto jaarsalaris;
2. lange termijn variabele beloning;
3. pensioenvoorziening;
4. sociale lasten en overige beloningselementen.

Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een vast bruto jaarsalaris, inclusief vakantiegeld. Het vast bruto jaarsalaris wordt jaarlijks aangepast met de periodieke salarisverhogingen voor medewerkers, zoals die vastgelegd zijn in de cao Netwerkbedrijven.^[2]

Ad 2. Lange termijn variabele beloning

De lange termijn variabele beloning is gericht op de realisatie van doelstellingen over een periode van drie jaar. Besloten is het betaalmoment van de laatste lange termijn variabele beloning 2014-2016 te vervroegen van april 2017 naar december 2016. Op dat moment waren er nog geen definitieve cijfers over geheel 2016 bekend. Derhalve is bij de vaststellingen gebruik gemaakt van inschattingen voor de scores op de doelstellingen per 31 december 2016. Internal Audit heeft de aannames en de onderbouwingen voor de inschattingen getoetst op betrouwbaarheid. Hierbij zijn geen bijzonderheden geconstateerd. Verder is besloten dat, mocht begin 2017 blijken dat de finale scores per doelstelling afwijken van de gemaakte inschattingen, er geen aanpassing van de lange termijn variabele beloning plaatsvindt. Het betreft een finale vaststelling en uitbetaling.

Ad 3. Pensioenvoorziening

De leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan de bij de cao Netwerkbedrijven genoemde en voor alle werknemers van Alliander geldende pensioenregeling van de Stichting Pensioenfonds ABP. Sinds 1 januari 2004 betreft dit een volledige middelloonregeling. Conform het huidige gebruik in de sector vindt pensioenopbouw plaats over het vaste bruto jaarsalaris, waarbij de leden van de Raad van Bestuur een eigen bijdrage verschuldigd zijn voor deelname aan de pensioenregeling.

Met ingang van 1 januari 2015 geldt een maximaal pensioengevend salaris conform het fiscale maximum (voor 2016 is dat € 101.519). Dat houdt in dat er geen pensioen meer wordt opgebouwd voor het deel van het salaris dat hoger is dan € 101.519. De Raad van Commissarissen heeft in 2015 besloten de regeling voor premievrijval voor Alliander, zoals die voor de medewerkers van Alliander wordt toegepast, ook te laten gelden voor de leden van de Raad van Bestuur door het vrijgevallen premiebedrag in te bouwen in het vaste salaris.

Ad 4. 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 representatievergoeding^[3], evenals op het gebruik van een dienstauto. Tevens heeft de onderneming ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur een ongevallenverzekering en een aansprakelijkheidsverzekering afgesloten. De onderneming verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan de leden van de Raad van Bestuur.

Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid: aanvaarding van een commissariaat bij een (beurs)vennootschap behoeft de goedkeuring van de voorzitter van de Raad van Commissarissen en andere belangrijke nevenfuncties worden schriftelijk gemeld aan de voorzitter van 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.

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 minimaal een jaarsalaris, gebaseerd op de afvloeiingsregeling zoals opgenomen in de arbeidsovereenkomst.^[4] Onder bepaalde omstandigheden wordt deze eenmalige uitkering ook uitgekeerd indien een lid van de Raad van Bestuur opzegt en van hem in redelijkheid niet gevergd kan worden de overeenkomst voort te zetten, zoals in geval van een zeggenschapswijziging of een onoverkomelijk verschil van inzicht ten aanzien van het beleid van de vennootschap.

Uitvoering beloningsbeleid Raad van Bestuur 2016

Ad 1. Vast bruto jaarsalaris

De medewerkers van Alliander die vallen onder de cao Netwerkbedrijven hebben per 1 januari 2016 een structurele loonsverhoging van 1,5% gekregen. Voor de heren Molengraaf en Van Lieshout gold hetzelfde. Het vaste salaris van de heer Molengraaf bedroeg in het kalenderjaar 2016 € 251.760, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van de heer Van Lieshout bedroeg over diezelfde periode € 236.648, inclusief 8% vakantietoeslag. Het vaste salaris van mevrouw Thijssen bedroeg in kalenderjaar 2016 € 208.340, inclusief 8% vakantietoeslag.

Ad 2. Lange termijn variabele beloning

De doelstellingen voor 2014-2016 zijn niet gewijzigd ten opzichte van de doelstellingen over 2013-2015.

Doelstellingen en realisatie lange termijn variabele beloning 2014-2016

	Wegingsfactor	Realisatie 2016 *)
Rendement op geïnvesteerd vermogen (ROIC)	25%	0%
Ongevallenfrequentie (LTIF)	25%	100%
Uitvalduur elektriciteit ten opzichte van het Nederlands gemiddelde	25%	99%
Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI)	25%	0%
Totaal	100%	
Reëalisatiepercentage		50%

*) Voor de individuele doelstellingen zijn door de Raad van Commissarissen bandbreedtes vastgesteld voor minimale en maximale realisatie. Indien de realisatie van de doelstelling lager is dan het minimum van de overeengekomen bandbreedte is de score op deze doelstelling gesteld op 0%. Indien de realisatie van de doelstelling hoger is dan het maximum van de overeengekomen bandbreedte is de score op deze doelstelling gemaximeerd op 110%. Voor de lange termijn variabele beloning geldt dat de totale (gewogen gemiddelde) score wordt gemaximeerd op 100%.

Op basis van de realisatie van de doelstellingen is de lange termijn variabele beloning 2014-2016 voor de heren Molengraaf en Van Lieshout vastgesteld op 50% van 30% van het vaste bruto jaarsalaris^[5].

De Raad van Commissarissen heeft geen gebruik gemaakt van zijn discretionaire bevoegdheid de lange termijn variabele beloning geldend voor 2016 aan te passen. Ook heeft de Raad van Commissarissen in 2016 geen aanleiding gehad om te overwegen van zijn bevoegdheid tot terugvordering van variabele beloning over eerdere jaren gebruik te maken.

Ad 3. Pensioenvoorziening

De pensioenkosten betreffen de afdracht van reguliere pensioenpremies. De heffingsgrondslag hiervoor is het pensioengevende vaste bruto jaarsalaris tot het fiscale maximum van € 101.519. Het variabele inkomen is contractueel niet pensioengevend. In het verslagjaar werd voor de heren Molengraaf en van Lieshout totaal respectievelijk € 18.138 en € 17.748 voor mevrouw Thijssen € 16.933 aan pensioenpremies afgedragen.

Ad 4. Sociale lasten en overige beloningselementen

Over 2016 bedroeg het totale bedrag aan sociale lasten en premies, de werkgeversbijdrage in de premie van de zorgverzekering, tegemoetkomingen in het kader van het persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden en de representatievergoeding^[6] voor de heer Molengraaf € 25.798, voor de heer van Lieshout € 25.488 en voor mevrouw Thijssen € 11.523.

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.

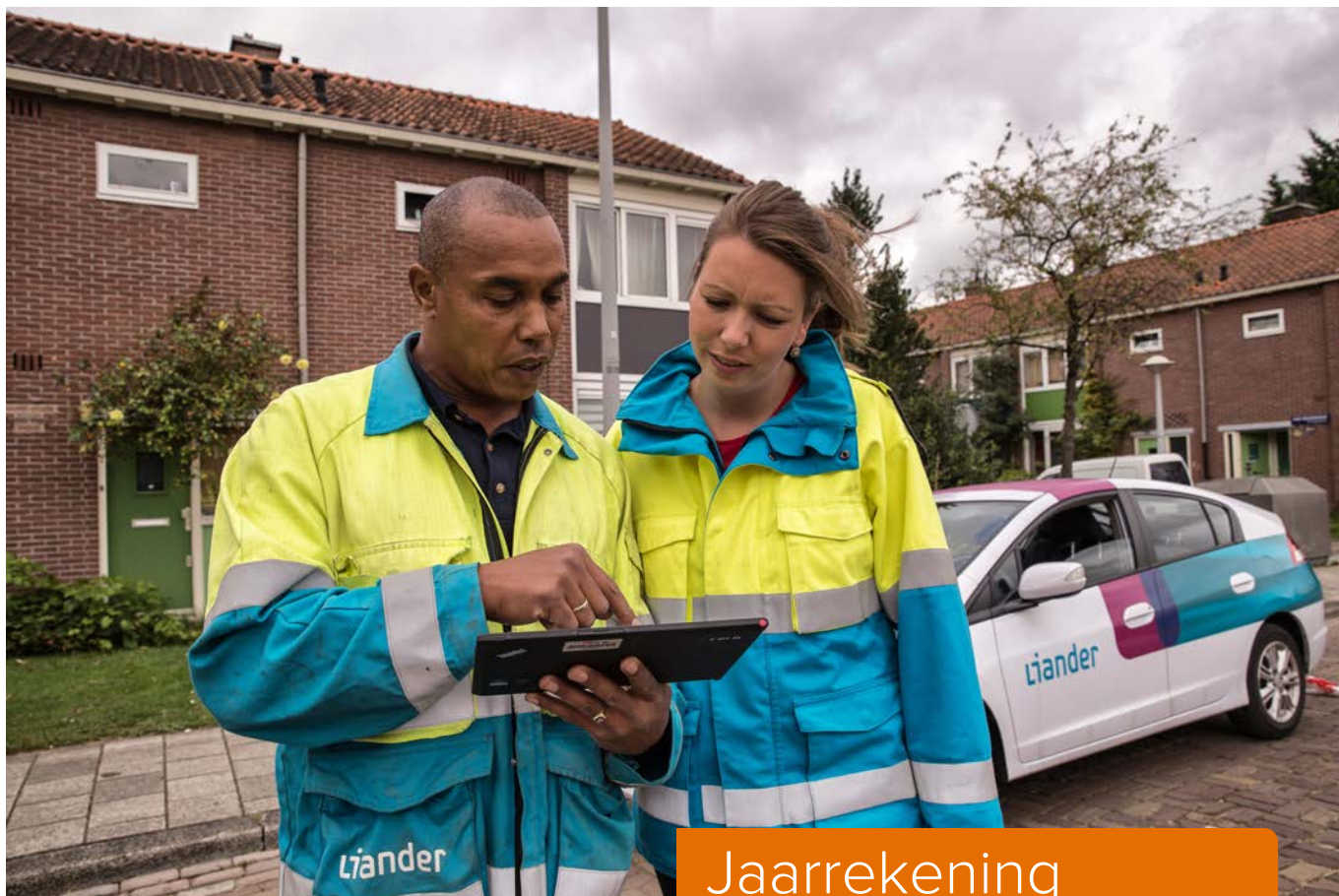
Het beloningsbeleid ten aanzien van de Raad van Commissarissen wordt vanwege het toezicht op netbeheerder Liander ingeperkt door de WNT. Het geldende beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen gaat het maximum van de WNT te boven. Voor bestaande afspraken geldt een overgangperiode van vier jaar. De Raad van Commissarissen maakt gebruik van dit overgangsrecht. Voor commissarissen die na 1 januari 2013 zijn benoemd of herbenoemd gelden de beloningsgrenzen behorend bij 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. Door een herbenoeming in de Raad van Commissarissen werd in de loop van 2016 niet langer gebruik gemaakt van het overgangsrecht.

Voor een overzicht van de totale vergoedingen van de Raad van Commissarissen over 2016 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 (gewezen) reguliere functionarissen en ontslagvergoedingen die in het verslagjaar boven de gestelde norm uitkomen. In het separate jaarbericht van de netbeheerder, dat in het tweede kwartaal van 2017 zal worden gepubliceerd, wordt verslag gedaan over de WNT vereisten.

- 1 De variabele beloningssystematiek is niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.
- 2 Voor mevrouw Thijssen geldt dit voor zover de maximum WNT-beloning niet wordt overschreden.
- 3 Een representatievergoeding is niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.
- 4 De vergoeding bij beëindiging van het dienstverband door de vennootschap voor mevrouw Thijssen bedraagt maximaal € 75.000.
- 5 De lange termijn variabele beloning 2014-2016 is uitbetaald in december 2016. Op dat moment waren er nog geen definitieve cijfers over geheel 2016 bekend. Derhalve is bij de vaststellingen gebruik gemaakt van inschattingen voor de scores op de doelstellingen per 31 december 2016. Internal Audit heeft de aannames en de onderbouwingen voor de inschattingen getoetst op betrouwbaarheid. Hierbij zijn geen bijzonderheden geconstateerd. Mocht begin 2017 blijken dat de finale scores per doelstelling afwijken van de gemaakte inschattingen dan vindt geen aanpassing van de lange termijn variabele beloning plaats, het betreft een finale vaststelling en uitbetaling.
- 6 Een representatievergoeding is niet van toepassing voor mevrouw Thijssen.



Jaarrekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	119
Geconsolideerde balans	120
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	121
Overzicht totaalresultaat	121
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	122
Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen	123
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	124
Waarderingsgrondslagen	124
IFRS	125
Grondslagen voor de consolidatie	127
Noot 1 Bedrijfscombinaties	139
Noot 2 Gesegmenteerde informatie	141
Noot 3 Materiële vaste activa	145
Noot 4 Immateriële vaste activa	147
Noot 5 Investerings in deelnemingen en joint ventures	148
Noot 6 Voor verkoop beschikbare financiële activa	149
Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)	150
Noot 8 Derivaten	150
Noot 9 Voorraden	151
Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen	151
Noot 11 Liquide middelen	152
Noot 12 Eigen vermogen	152
Noot 13 Rentedragende verplichtingen	153
Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten	154
Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen	154
Noot 16 Overige voorzieningen	157
Noot 17 Latente belastingen	157
Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten	159
Noot 19 Leases	159
Noot 20 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	160
Noot 21 Netto-omzet	162
Noot 22 Overige baten	162
Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk	162
Noot 24 Personeelskosten	163
Noot 25 Overige bedrijfskosten	165
Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	166
Noot 27 Financiële baten	166
Noot 28 Financiële lasten	167
Noot 29 Belastingen	167
Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	168
Noot 31 Vergunningen	168
Noot 32 Verbonden partijen	168
Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten	169
Noot 34 Informatie over risico's en financiële instrumenten	171
Noot 35 Het gebruik van aannames, veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening (kritische waarderingsgrondslagen)	180
Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum	182

Enkelvoudige jaarrekening	183
Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)	183
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening	184
Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat	184
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	185
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	185
Noot 37 Materiële vaste activa	186
Noot 38 Immateriële vaste activa	187
Noot 39 Investerings in deelnemingen	188
Noot 40 Overige financiële activa	189
Noot 41 Vorderingen op groepsondernemingen	189
Noot 42 Liquide middelen	189
Noot 43 Eigen vermogen	190
Noot 44 Langlopende verplichtingen	190
Noot 45 Voorzieningen	191
Noot 46 Kortlopende verplichtingen	191
Noot 47 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	192
Noot 48 Bedrijfsopbrengsten	192
Noot 49 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	193
Noot 50 Personeelskosten	193
Noot 51 Afschrijvingen	193
Noot 52 Overige bedrijfskosten	194
Noot 53 Financiële baten	194
Noot 54 Financiële lasten	194
Noot 55 Belastingen	194
Noot 56 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	195
Voorstel dividend 2016	196
Gebeurtenissen na balansdatum	197
Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen	198
Bestuurdersbeloningen	200

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans

€ miljoen	Noot	2016	2015
Activa			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	3	6.529	5.899
Immateriële vaste activa	4	319	280
Investerings in deelnemingen en joint ventures	5	9	9
Voor verkoop beschikbare financiële activa	6	224	229
Overige financiële activa	7	38	42
Latente belastingvorderingen	17	216	248
		7.335	6.707
Vlottende activa			
Voorraden	9	64	54
Handels- en overige vorderingen	10	273	238
Overige financiële activa	6, 7	15	25
Liquide middelen	11	48	89
		400	406
Activa aangehouden voor verkoop	33	-	613
		7.735	7.726
Totaal activa			
Eigen vermogen en verplichtingen			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	12	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening		496	496
Herwaarderingsreserve		46	53
Overige reserves		1.685	1.548
Resultaat boekjaar		282	235
		3.864	3.687
Verplichtingen			
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	13	1.483	1.197
Verplichtingen uit hoofde van financiële leases	19	168	162
Vooruitontvangen opbrengsten	14	1.597	1.559
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	50	49
Latente belastingverplichtingen	17	5	-
Overige voorzieningen	16	5	3
		3.308	2.970
Kortlopende verplichtingen			
Handelsschulden en overige te betalen posten	18	122	133
Belastingverplichtingen		63	101
Rentedragende verplichtingen	13	81	471
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	15	46	53
Overlopende passiva		251	216
		563	974
Verplichtingen aangehouden voor verkoop		-	95
		3.871	4.039
Totaal verplichtingen			
		7.735	7.726
Totaal eigen vermogen en verplichtingen			

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2016	2015
Netto-omzet ¹	21	1.584	1.540
Overige baten ¹	22	139	140
Totaal bedrijfsopbrengsten		1.723	1.680
Bedrijfskosten			
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	23	-402	-400
Personeelskosten	24	-462	-444
Externe personeelskosten	24	-123	-125
Overige bedrijfskosten	25	-333	-208
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten		-1.320	-1.177
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	26	-395	-338
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering		199	174
Totaal bedrijfskosten		-1.516	-1.341
Bedrijfsresultaat		207	339
Financiële baten	27	18	54
Financiële lasten	28	-72	-125
Resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	-5	-4
Resultaat voor belastingen		148	264
Belastingen	29	-42	-67
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		106	197
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	33	176	38
Resultaat na belastingen		282	235

1 De bedragen voor 2015 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

Het resultaat na belastingen 2016 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Overzicht totaalresultaat

Het totaalresultaat is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	2016	2015
Resultaat na belastingen	282	235
Overige elementen totaalresultaat		
Elementen die via het resultaat afgewikkeld worden		
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	-9	15
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-
Belasting	2	-4
Totaalresultaat na belastingen	275	246

Het totaalresultaat na belastingen 2016 is vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

€ miljoen	Noot	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten	30		
Resultaat na belastingen		282	235
Aanpassingen voor:			
- financiële baten en lasten	27, 28	54	71
- belastingen	29	42	80
- resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	5	5	4
- afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen	22, 26	329	282
- vrijval voorziening CDS na belastingen	8	-	-49
Boekresultaat verkoop Endinet	33	-176	-
Veranderingen in werkkapitaal:			
- voorraden		-7	-17
- handels- en overige vorderingen		10	6
- handelsschulden en overlopende passiva		20	51
Totaal veranderingen in werkkapitaal		23	40
Mutatie belastinglatenties, voorzieningen, derivaten en overig		-32	-26
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		527	637
Betaalde rente		-65	-65
Ontvangen rente		2	2
Betaalde (ontvangen) winstbelasting		-88	-61
Totaal		-151	-124
Kasstroom uit operationele activiteiten		376	513
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	30		
Investerings in materiële vaste activa	3	-680	-575
Bijdrage investeringen van derden	14	99	85
(Des-)investerings in financiële activa (deelnemingen en joint ventures)		-5	-2
Kasstroom uit ruilverkaveling		359	-
Kasstroom uit aankoop 450connect GmbH		-5	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-232	-492
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	30		
Afgeleste EMTN		-100	-
Aangetrokken (afgeleste) ECP-financiering		29	-112
Aangetrokken (afgeleste) langlopende leningen		-27	4
(Aflossing op) verstrekte langlopende leningen		4	9
Ontvangen (uitgezette) kortlopende deposito's		10	-
Aflossing aangehouden effecten	6	-	141
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	12	-16	-16
Betaald dividend		-85	-125
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-185	-99
Nettokasstroom		-41	-78
Liquide middelen per 1 januari		89	167
Nettokasstroom		-41	-78
Liquide middelen per 31 december		48	89

Reconciliatie nettokasstroom 2015

Bij het opstellen van het kasstroomoverzicht over 2015 is rekening gehouden met de cijfers van Endinet Groep. Hierdoor vindt geen directe aansluiting plaats tussen de in het kasstroomoverzicht opgenomen cijfers en de desbetreffende cijfers in de balans en winst-en-verliesrekening, waarbij Endinet Groep niet is meegeconsolideerd. Uitgesplitst naar voortgezette (Alliander) en beëindigde bedrijfsactiviteiten (Endinet Groep) is het overzicht als volgt:

€ miljoen	Voortgezette activiteiten	Beeindigde activiteiten	Eliminaties	Totaal
Kasstroom uit operationele activiteiten	477	36	-	513
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-470	-22	-	-492
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-99	-15	15	-99
Nettokasstroom	-92	-1	-	-93

Mutatieoverzicht van het geconsolideerd eigen vermogen

€ miljoen	Aan aandeelhouders en andere vermogenverschaffers toerekenbaar eigen vermogen						
	Aandelen-kapitaal	Agioreserve	Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	Herwaarderings-reserve	Overige reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Per 1 januari 2015	684	671	496	42	1.363	323	3.579
Herwaardering voor verkoop beschikbare financiële activa	-	-	-	11	-	-	11
Nettoresultaat 2015	-	-	-	-	-	235	235
Totaalresultaat 2015	-	-	-	11	-	235	246
Overig ¹	-	-	-	-	-1	-	-1
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening na belastingen	-	-	-	-	-12	-	-12
Dividend 2014	-	-	-	-	-	-125	-125
Bestemming resultaat 2014	-	-	-	-	198	-198	-
Per 31 december 2015	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

¹ Overig bestaat uit herwaarderings pensioenen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Waarderingsgrondslagen

Deze jaarrekening 2016 is op 6 maart 2017 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 5 april 2017.

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

Samenstelling groep

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

De dochteronderneming Liander is eigenaar van, en voert het beheer over de regionale gas- en elektriciteitsnetwerken in Gelderland, Friesland, Noord-Holland, Flevoland en Noordoostpolder en delen van Zuid-Holland. 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, Smart Connections, Smart Society Services en Energy Exchange Enablers, initieert en faciliteert Alliander ontwikkelingen en activiteiten op het vlak van verduurzaming van de Nederlandse energievoorziening. 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.

Verkoop Endinet en aankoop netten in Friesland/Noordoostpolder

Op 24 maart 2015 hebben Alliander en Enexis een overeenkomst op hoofdlijnen ondertekend over de ruil van regionale energienetwerken. In deze overeenkomst zijn randvoorwaarden en condities voor de ruil vastgelegd, waaronder de precieze afgrenzing van de te ruilen netwerken, activiteiten en belangrijke afspraken inzake de vervolgstappen.

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. Bij AEF B.V. gaat het om 51.000 elektriciteits- en 196.000 gasaansluitingen in Friesland en 28.000 elektriciteits- en 27.000 gasaansluitingen in de Noordoostpolder. De netten van AEF B.V. liggen midden in het Liander-verzorgingsgebied, waardoor een efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk is. Deze aankoop is daarnaast volledig in lijn met het strategisch kader om per gebied of regio één en dezelfde netbeheerder voor elektriciteit en gas te hebben.

Voor de financiële cijfers per 31 december 2015 betekent dit dat conform de 'aangehouden voor verkoop'-classificatie (IFRS 5) de activa en verplichtingen van Endinet Groep B.V. vanaf 24 maart 2015 in de balans worden geclassificeerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop. Daarnaast is het netto resultaat van Endinet in de winst-en-verliesrekening zichtbaar op de regel Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten. Voorts wordt conform de 'aangehouden voor verkoop'-classificatie (IFRS 5) vanaf 24 maart 2015 voor de geconsolideerde cijfers van Alliander niet meer afgeschreven op de activa van Endinet Groep. Daarnaast worden eerst alle intercompany posities tussen Alliander en Endinet geëlimineerd, voordat verantwoording als 'Aangehouden voor verkoop' en 'Beëindigde bedrijfsactiviteiten' plaatsvindt. De classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteiten betekent dat het geconsolideerde nettoresultaat van Endinet Groep zichtbaar in de winst-en-verliesrekening van Alliander is verantwoord.

Per 1 januari 2016 is Endinet verkocht. In de winst-en-verliesrekening van Alliander van 2016 is de boekwinst op Endinet als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten verantwoord. AEF B.V. is direct na aankoop geïntegreerd in de netbeheerder Liander. Vanaf deze datum worden dan ook de opbrengsten, kosten en balansposities van AEF B.V. in Liander verantwoord. De winst-en-verliesrekening van Alliander uit voortgezette activiteiten is derhalve inclusief AEF B.V. en exclusief Endinet (2015: exclusief Endinet en AEF B.V.).

De volledig vereiste toelichting van IFRS 3 is opgenomen in noot [1] en noot [33].

Aankoop aandelen 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 GmbH hebben betrekking op de verhuur van het frequentiegebruik aan derde partijen, inclusief de dienstverlening op het gebied van deze. Met de aankoop van 450connect GmbH zal Alliander AG een eigen mobiel communicatienetwerk 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 operation Utility Connect.

De overnameprijs bedraagt € 18 miljoen, bestaande uit een betaling van € 5 miljoen en een voorwaardelijke verplichting van €13 miljoen. De purchase Price Allocation (PPA) heeft geresulteerd in een netto activa waarde van € 15 miljoen. De goodwill bedraagt € 3 miljoen. Zie voor een nadere toelichting eveneens noot [1] van de jaarrekening.

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. en een belang van 5% van de Gemeente Hengelo in Warmtenetwerk Hengelo B.V., beide een dochteronderneming van Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling. Zie noot [12].

IFRS

IFRS

De jaarrekening van Alliander is opgesteld op basis van de International Financial Reporting Standards (IFRS) per 31 december 2016, 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 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.

Nieuwe en/of gewijzigde IFRS-standaarden die van toepassing zijn in 2016

De IASB en het IFRIC hebben nieuwe en/of gewijzigde standaarden en interpretaties uitgebracht, die met ingang van boekjaar 2016 van toepassing zijn voor Alliander. Onderstaande standaarden en interpretaties zijn goedgekeurd door de Europese Unie.

De aanpassing IFRS 11: 'Administratieve verwerking van verwervingen van belangen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten' verduidelijkt dat ingeval van de verwerving van een belang in een gezamenlijke bedrijfsactiviteit IFRS 3 "Bedrijfscombinaties" van toepassing is als de gezamenlijke bedrijfsactiviteit een bedrijf is.

Met de aanpassing IAS 16 en IAS 38: 'Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethoden' worden de bestaande regels ten aanzien van afschrijvingsmethoden, jaarlijkse beoordeling daarvan en eventuele aanpassing van de methode naar aanleiding van de beoordeling opnieuw weergegeven. Belangrijke aanvulling daarop is dat expliciet is opgenomen dat gegenereerde opbrengsten geen basis kunnen zijn van een afschrijvingsmethode.

Met de aanpassing 'Landbouw: vruchtdragende planten' in IAS 16 en IAS41 wordt een onderscheid gemaakt tussen de accounting van vruchtdragende planten (IAS 16) en de accounting van de oogst van vruchtdragende planten (IAS41).

Met de aanpassing IAS 27 'De "equity"-methode in de enkelvoudige jaarrekening.' wordt de toepassing van "equity"-methode voor de enkelvoudige jaarrekening onder IFRS toegestaan.

IAS 1 'Initiatief op het gebied van de informatieverschaffing'. Met deze aanpassing wordt het materialiteitsbeginsel in IAS 1 Presentatie nader gedefinieerd met het oogmerk misverstanden hierover in de praktijk weg te nemen en te bevorderen dat toelichtingen adequaat zijn voor de gebruikers van de informatie. Nieuw is dat een entiteit specifieke door een IFRS vereiste informatie, niet hoeft te verschaffen als die informatie niet van materieel belang is. Verder wordt het overzicht van de belangrijke waarderingsgrondslagen beperkt tot het toelichten van belangrijkste gehanteerde grondslagen.

Aanpassingen IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 'Beleggingsentiteiten: toepassing van de uitzondering op de consolidatie'. Met deze aanpassingen wordt de verwerking van beleggingsentiteiten nader geregeld.

De bovengenoemde aanpassingen hebben geen impact voor de jaarrekening. Naast deze aanpassingen heeft het 'Jaarlijkse verbeteringen in International Financial Reporting Standards cyclus 2012-2014' geresulteerd in correcties en kleine aanpassingen op een aantal IFRS-standaarden die van toepassing zijn met ingang van het boekjaar 2016. De wijzigingen hebben geen impact voor deze jaarrekening. Omdat deze correcties en aanpassingen geen materiële impact hebben op Alliander, worden deze hier niet afzonderlijk genoemd.

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 komen de voorstellen 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. In 2015 is een 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. De 1^e fase van het implementatietraject is inmiddels behoorlijk gevorderd en bevestigt de verwachting dat de impact voor de gereguleerde activiteiten en vrij domein activiteiten gering is voor wat betreft de waardering en opname van de opbrengsten. Wel zijn een aantal aanpassingen in de administratie nodig om te kunnen voorzien in de uitgebreidere toelichtingsvereisten.

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 opname en waardering, impairment en hedge accounting van financiële instrumenten en hiermee wordt bijna het geheel van de richtlijnen van IAS 39 vervangen. 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 risicomanagement in de verslaggeving mogelijk wordt. IFRS 9 is van toepassing vanaf 1 januari 2018. Alliander kent betrekkelijk bescheiden portefeuilles van financiële instrumenten waardoor de impact beperkt zal zijn; naar verwachting zal de gewijzigde impairmentmethodiek de grootste impact voor Alliander hebben. Deze impact is met name van procedurele aard en zal naar de huidige inzichten geen materiële financiële impact hebben.

IFRS 16 'Leases'. Op 13 januari 2016 heeft de IASB de nieuwe standaard voor leases gepubliceerd. De invoeringsdatum is 1 januari 2019. Belangrijk gevolg voor Alliander als lessee is met name dat rechten en verplichtingen uit hoofde van operationele leases op de balans zullen worden opgenomen. Zoals in noot [19] is weergegeven bedragen de huidige verplichtingen uit hoofde van operationele leases € 81 miljoen per eind 2016; een belangrijk deel hiervan zal onder de nieuwe standaard als gebruiksrecht en als verplichting op de balans worden opgenomen. 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 verantwoord van een bijzonder waardeverminderverslies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Alliander-groep te waarborgen.

Deelnemingen en joint arrangements

Deelnemingen zijn die entiteiten waarop Alliander, direct of indirect, invloed van betekenis uitoefent op het financiële en operationele beleid, maar geen beslissende zeggenschap heeft. 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 'toelichting op de enkelvoudige jaarrekening' 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 verantwoord 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

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 GmbH hebben betrekking op het verhuren van het frequentiegebruik aan andere partijen, inclusief dienstverleningen op het gebied van deze communicatienetten

2015

In 2015 hebben er, met inachtneming van de 'Aangehouden voor verkoop' status van Endinet, geen nieuwe consolidaties plaatsgevonden en zijn geen consolidaties vervallen.

Segmentrapportage

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

In verband met de verkoop van Endinet per 1 januari 2016 is de segmentindeling gewijzigd. Met ingang van boekjaar 2016 onderscheidt Alliander de volgende segmenten:

- Netbeheerder Liander
- Overig

Tot en met 2015 werd Endinet als een separaat segment gerapporteerd en bestond de segmentindeling uit:

- Netbeheerder Liander
- Netwerkbedrijf Endinet
- Overig

Omrekening van vreemde valuta

Functionele en presentatievaluta

De posten in de jaarrekening van iedere entiteit die tot de Alliander-groep behoort, worden geadmistreerd in de valuta van de primaire economische omgeving waarin de betrokken entiteit opereert ('de functionele valuta'). De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van Alliander.

Omrekening van transacties en balansposten in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de op dat moment geldende valutakoers. Monetaire activa en verplichtingen in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valuta-omrekeningverschillen voortvloeiend uit de afwikkeling van in vreemde valuta luidende transacties, respectievelijk voortvloeiend uit de omrekening per balansdatum, worden in het resultaat verwerkt, tenzij deze rechtstreeks worden verwerkt in het totaalresultaat als kasstroomafdekking of afdekking van een netto-investering in een buitenlandse entiteit.

Omrekeningsverschillen op monetaire 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 2016 is de kasstroomgenererende eenheid Endinet als gevolg van de verkoop van Endinet komen te vervallen. In 2015 is het aantal kasstroomgenererende eenheden binnen de Duitse activiteiten uitgebreid van twee naar drie. Tot en met 2014 bestonden de Duitse activiteiten uit de kasstroomgenererende eenheden Netbeheer en Openbare verlichting/ verkeerreginstallaties. Gezien de toenemende werkzaamheden op het gebied van nieuwe markten, is hiervoor in 2015 een separate kasstroomgenererende eenheid onderkend.

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

2016

Het huidige traditionele kleinverbruik meterpark wordt de komende jaren versneld vervangen in de grootschalige aanbidding van de slimme meter. De te vervangen meters worden tot en met 2020 versneld afgeschreven, hetgeen jaarlijks ten opzichte van 2015 een hogere afschrijvingslast van € 3,1 miljoen tot gevolg heeft.

2015

In 2015 hebben geen schattingswijzigingen plaatsgevonden.

Immateriële vaste activa

Goodwill

Goodwill betreft het bedrag waarmee de overgedragen vergoeding de reële waarde van de door Alliander overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van overgenomen dochterondernemingen of deelnemingen overtreft. Goodwill vastgesteld bij de overname van dochterondernemingen 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 waarderingmethoden, zoals discounted cash flow-modellen en optiewaarderingmodellen indien geen actieve markt bestaat.

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

Verwerking van mutaties in de reële waarde van derivaten

De verwerking van mutaties in de reële waarde (hierna ook aangeduid als fair value-mutaties) van derivaten is afhankelijk van het feit 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, energiegerelateerde installaties en kantoorruimte. 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.

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 hiervan ook daadwerkelijk gebruik 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 de liquide middelen opgenomen 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 minder dan 12 maanden of meer dan 12 maanden na balansdatum plaatsvindt.

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 blijkt 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 contractuele 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 en het restant is voor rekening van de werknemers. Dit geldt eveneens voor de niet-materiële 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 actuariële 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, voorwaardelijke bonussen 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 meer dan 12 maanden na balansdatum plaatsvindt, 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:

- geregleerde opbrengsten. Deze opbrengsten vloeien voort uit de transport- en aansluitdienst van elektriciteit en gas naar klanten en omvatten vaste componenten, het zogenaamde capaciteitsstarief. 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;

- vrije 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 waarderinggrondslagen 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 nettoresultaat volgens de winst-en-verliesrekening. Koers- en omrekeningverschillen, evenals alle overige mutaties, worden geëlimineerd voor zover deze niet tot een kasstroom hebben geleid. Hetzelfde geldt voor de financiële baten en lasten alsmede de verantwoorde vennootschapsbelasting in de winst-en-verliesrekening. Deze posten worden in de kasstroom uit operationele activiteiten vervangen door de ontvangen/betaalde interest respectievelijk de ontvangen/betaalde winstbelasting. De financiële gevolgen van de verwerving dan wel afstoting van deelnemingen en dochterondernemingen komen afzonderlijk tot uiting in de kasstroom uit investeringsactiviteiten. In verband hiermee komen de getoonde kasstromen niet overeen met de mutaties zoals die in de geconsolideerde balans worden vermeld.

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

Noot 1 Bedrijfscombinaties

Algemeen

2016

Overname AEF B.V. en 450connect GmbH

€ miljoen	AEF B.V. Reële waarde per 1 januari 2016	450connect GmbH Reële waarde per 31 mei 2016	Totaal
Activa			
Materiële vaste activa: netwerken, aansluitingen en slimme meters	340	-	340
Overige materiële vaste activa	3	1	4
Immateriële vaste activa	3	26	29
Totaal activa	346	27	373
Rentedragende verplichtingen	-	6	6
Latente belastingverplichtingen	19	6	25
Voorzieningen	1	-	1
Totaal verplichtingen	20	12	32
Netto verworven activa	326	15	341
Koopsom			
Cash	335	5	340
Voorwaardelijke verplichtingen	-	13	13
Totaal koopsom	335	18	353
Af: netto verworven activa	326	15	341
Goodwill	9	3	12

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. Bij AEF B.V. gaat het om 51.000 elektriciteits- en 196.000 gasaansluitingen in Friesland en 28.000 elektriciteits- en 27.000 gasaansluitingen in de Noordoostpolder. De netten van AEF B.V. liggen midden in het Liander verzorgingsgebied, waardoor een efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk is. Deze aankoop is daarnaast volledig in lijn met het strategisch kader om 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 groeps cijfers van Alliander geconsolideerd wordt.

Onder IFRS is sprake van twee gescheiden transacties, te weten:

1. de verkoop van de aandelen van Endinet Groep B.V. en
2. de aankoop van de aandelen van AEF B.V.

Het per saldo ontvangen bedrag volgens het kasstroomoverzicht bedraagt € 359 miljoen, bestaande uit € 694 miljoen voor Endinet en € 335 miljoen betaald voor AEF B.V. De verkoop van Endinet is toegelicht in noot [33].

Aankoop aandelen AEF B.V.

De definitieve overnameprijs van AEF B.V. is op basis van de cijfers 2015 van AEF B.V. en inclusief verrekeningen vastgesteld op een reële waarde van € 335 miljoen. Deze bepaling van de reële waarde heeft plaatsgevonden met behulp van kasstromen voor de (middel)lange termijn, regulatorische ontwikkelingen en eventueel outperformance effecten en synergievoordelen. De allocatie van de overnameprijs is in het overzicht hiervoor vermeld.

De netten in Friesland/Noordoostpolder zijn overigens direct na overname geïntegreerd in Liander middels een fusie tussen Liander en AEF B.V.

Netto verworven activa (€ 326 miljoen)

De verkregen materiële vaste activa van AEF B.V. hebben voor € 340 miljoen betrekking op netwerken, aansluitingen, meters en netwerkgebonden gebouwen en voor € 3 miljoen op overige materiële vaste activa. De immateriële vaste activa van € 3 miljoen hebben betrekking op de verhuurcontracten voor schakelinstallaties, transformatoren en compactstations. De latente belastingverplichtingen betreffen het verschil tussen de boekhoudkundige en de fiscale waardering van de elektriciteits- en gasnetten. De voorzieningen betreffen met name employee benefit voorzieningen en zijn direct gerelateerd aan de 125 overgenomen personeelsleden vanuit Enexis.

Goodwill (€ 9 miljoen)

De goodwill van € 9 miljoen is met name gerelateerd aan de voorziening voor latente belastingverplichtingen. Deze goodwill is niet aftrekbaar voor de vennootschapsbelasting.

Overig

De totale kosten gemoeid met de acquisitie van AEF B.V. hebben € 2,7 miljoen bedragen. Deze kosten zijn voor € 0,7 miljoen in de winst-en-verliesrekening over 2015 verwerkt en het restant is in 2016 verantwoord. De ingeschatte netto-omzet van AEF B.V. over 2016 bedraagt € 64 miljoen en het bedrijfsresultaat over dezelfde periode € 26 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 GmbH hebben betrekking op de verhuur van het frequentiegebruik aan andere partijen, inclusief de dienstverlening op het gebied van deze communicatienetten. Met de aankoop van 450connect GmbH 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 operation Utility Connect.

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

De allocatie van de overnameprijs is in de tabel hiervoor vermeld.

Toelichting

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 allocatie van deze overnamesom is in het hiervoor vermelde overzicht opgenomen.

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.

Netto verworven activa

De verkregen vaste activa hebben in belangrijke mate betrekking op de licentie voor het CDMA 450-netwerk. De rentedragende verplichtingen betreffen leningen van de voormalige aandeelhouders van Inquam. Deze leningen zijn op 3 juni 2016 afgelost. De latente belastingverplichting betreft het verschil tussen de boekhoudkundige en de fiscale waardering van de licentie. Daarnaast is hieronder een bedrag van € 2 miljoen opgenomen inzake voorwaartse verliescompensatie.

Goodwill

De goodwill van € 3 miljoen is met name gerelateerd aan de voorziening voor latente belastingverplichtingen. Naar verwachting zal deze goodwill niet aftrekbaar zijn voor de vennootschapsbelasting.

Overig

De totale kosten gemoeid met de acquisitie van Inquam (€ 0,5 miljoen) zijn in 2016 in de winst-en-verliesrekening van Alliander AG verwerkt. De omzet van Inquam over de periode 31 mei 2016 tot en met 31 december 2016 bedraagt € 0,3 miljoen en het bedrijfsresultaat over dezelfde periode minus € 2,4 miljoen. Indien 450connect per 1 januari 2016 zou zijn overgenomen, zou de netto-omzet van Alliander € 1,6 miljard hebben bedragen met daarbij een nettoresultaat van € 282 miljoen.

2015

In december 2014 heeft Alliander Netz Heinsberg GmbH met EWV Energie- und Wasser-Versorgung GmbH overeenstemming bereikt omtrent de aankoop van het gasnet in de gemeente Waldfeucht met ingang van 1 januari 2015. Hiervoor was begin 2014 de concessie gewonnen. De koopprijs van het gasnet bedraagt € 3 miljoen en is begin januari 2015 voldaan. De koopprijs is volledig gealloceerd aan de overgenomen activa. De looptijd van de overeenkomst bedraagt 20 jaar (tot en met 8 februari 2035).

Noot 2 Gesegmenteerde informatie

Indeling segmenten

Alliander onderscheidt over 2016 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. Door de verkoop van Endinet per 1 januari 2016, maakt Endinet per 2016 geen deel meer uit van de interne rapportagestructuur. Endinet heeft tot en met 31 december 2015 meegelopen in de interne rapportagestructuur van Alliander.

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 92% 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 geheel Alliander op basis van Service Level Agreements (SLA's). 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 energierelateerde producten en diensten. Andere economische kenmerken in de zin van cliënten en distributiekanaalen zijn gelet op de omvang deze overige operationele segmenten niet relevant voor het onderscheiden van te rapporteren segmenten. Omdat verder geen van de overige operationele segmenten voldoet aan kwantitatieve criteria om als zelfstandig te rapporteren segment te kwalificeren, zijn deze operationele segmenten geaggregeerd tot het segment Overig.

Rapportage

Alliander stelt maandelijks een managementrapportage op ten behoeve van de Raad van Bestuur en per kwartaal voor de Raad van Commissarissen. Deze rapportages worden zowel voor de balans als voor de winst-en-verliesrekening met dezelfde waarderinggrondslagen 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. Door een administratieve herinrichting van 2016 zijn de cijfers tussen 2016 en 2015 niet vergelijkbaar voor “kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen” en “geactiveerde productie”.

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

Toelichting

Algemeen

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 Winst-en-verliesrekening	Netbeheerder Lander		Netwerkbedrijf Endinet		Overig		Eliminaties		Totaal		Herrubricering naar gerapporteerd, bijzondere posten en IFRS 5		Gerapporteerd	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten														
Externe opbrengsten	1.582	1.567	-	101	141	112	-	-	1.723	1.780	-	-100	1.723	1.680
Interne opbrengsten	3	6	-	-	331	329	-334	-337	-	-	-	-	-	-
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.585	1.573	-	101	472	441	-334	-337	1.723	1.780	-	-100	1.723	1.680
Bedrijfskosten														
Kosten van inkoop energie, grond- en hulpstoffen	432	704	-	14	67	180	-97	-77	402	821	-	-421	402	400
Operationele kosten	682	554	-	36	452	404	-237	-259	897	735	21	42	918	777
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	303	268	-	39	79	70	-	-	382	377	13	-39	395	338
Geactiveerde productie	-140	-308	-	-6	-59	-163	-	-	-199	-477	-	303	-199	-174
Totaal bedrijfskosten	1.277	1.218	-	83	539	491	-334	-336	1.482	1.456	34	-115	1.516	1.341
Bedrijfsresultaat	308	355	-	18	-67	-50	-	1	241	324	-34	15	207	339
Financiële baten	11	12	-	-	126	123	-119	-81	18	54	-	-	18	54
Financiële lasten	-126	-115	-	-9	-65	-77	119	81	-72	-120	-	-5	-72	-125
Aandeel in resultaat na belastingen deelnemingen en joint ventures	2	1	-	-	-7	-4	-	-1	-5	-4	-	-	-5	-4
Belastingen	-48	-62	-	-2	-2	-	-	-1	-50	-65	8	-2	-42	-67
Resultaat na belastingen uit voortgezette activiteiten	147	191	-	7	-15	-9	-	-	132	189	-26	8	106	197
Gesegmenteerde activa en verplichtingen														
Totaal activa	6.985	6.448	-	508	2.386	2.609	-1.636	-1.907	7.735	7.658	-	68	7.735	7.726
Niet-geconsolideerde deelnemingen	-	-	-	-	6	8	-	-	6	8	-	-	6	8
Niet-geconsolideerde joint ventures	3	1	-	-	-	-	-	-	3	1	-	-	3	1
Verplichtingen (lang- en kortlopend)	5.216	4.588	-	232	1.858	1.993	-3.203	-2.821	3.871	3.992	-	48	3.871	4.040
Overige gesegmenteerde gegevens														
Investerings in materiële vaste activa	551	429	-	29	129	117	-	-	680	575	-	-	680	575
Aantal eigen medewerkers ultimo boekjaar	3.024	3.082	-	265	2.659	2.477	-	-	5.682	5.824	-	-265	5.682	5.559

Het resultaat na belastingen 2016 is evenals het resultaat na belastingen over 2015 vrijwel volledig toerekenbaar aan de aandeelhouders van Alliander N.V.

Herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten

In 2016 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 € 10 miljoen (2015: € 17 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 Alliander 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 heeft voor € 11 miljoen (2015: € 12 miljoen) te maken met kosten in verband met organisatieaanpassingen.

De bijzondere last van € 13 miljoen (2015: nihil) 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.

De herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten betreft de aansluiting tussen de periodieke managementrapportage en de externe rapportage in 2015. Voor de externe rapportage wordt het bedrag van de geactiveerde productie € 303 miljoen, begrepen in de kosten van inkoop, grond- en hulpstoffen, geëlimineerd. In de gerapporteerde cijfers wordt Endinet als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten geclassificeerd. Hierdoor is er in de herrubricering naar gerapporteerd en bijzondere posten een correctie toegepast voor Endinet.

Verder worden de bijzondere posten niet in de periodieke managementrapportage opgenomen, maar separaat gerapporteerd. Ten behoeve van de aansluiting naar de externe rapportage (kolom gerapporteerd) dienen de bijzondere posten te worden opgenomen. Voor een toelichting op de bijzondere posten wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Aandeelhouders en investeerders' van het jaarverslag.

Daarnaast wordt ingevolge IFRS 5 alleen het geconsolideerde nettoresultaat van Endinet separaat in de winst-en-verliesrekening van Alliander verantwoord als resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten. In de interne rapportage worden de afzonderlijke winst-en-verliesrekening posten over het gehele jaar gerapporteerd, waarbij geen rekening is gehouden met het stoppen met afschrijven op de vaste activa vanaf 24 maart 2015. Het verschil met de gerapporteerde winst-en-verliesrekening van Alliander, waarin Endinet niet is verantwoord, is verwerkt in de kolom Herrubricering naar gerapporteerd, bijzondere posten en IFRS 5.

Gesegmenteerde activa en verplichtingen

De bedragen in de kolom eliminaties bij totaal activa betreffen met name de eliminaties van de deelnemingen in Liander en voor 2015 Endinet. 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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Nederland	1.686	1.643	6.473	5.850	291	279	10	9
Buitenland	37	37	56	49	28	1	-	-
Totaal	1.723	1.680	6.529	5.899	319	280	10	9

De categorie buitenland heeft volledig betrekking op de activiteiten in Duitsland 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 2015					
Aanschafwaarde	247	9.447	1.383	319	11.396
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-126	-4.185	-867	-	-5.178
Boekwaarde per 1 januari 2015	121	5.262	516	319	6.218
Mutaties 2015					
Investerings	3	338	97	113	551
Desinvesteringen	-2	-14	-13	-	-29
Afschrijvingen	-6	-219	-92	-	-317
Overboeking van activa aangehouden voor verkoop	-	-	9	-	9
Herrubriceringen en overige mutaties	51	82	100	-239	-6
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-16	-476	-22	-13	-527
Totaal	30	-289	79	-139	-319
Stand per 31 december 2015					
Aanschafwaarde	234	9.201	1.492	180	11.107
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-83	-4.228	-897	-	-5.208
Boekwaarde per 31 december 2015	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

Investerings

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 680 miljoen (2015: € 551 miljoen).

Desinvesteringen

De desinvesteringen in 2016 en 2015 houden verband met buitengebruikstelling van netwerkactiva, overige vaste bedrijfsmiddelen en verkoop van gebouwen en terreinen.

Nieuwe consolidaties

Per 1 januari 2016 zijn de netwerken van Enexis in Friesland en Noordoostpolder gekocht van Enexis. Zie de toelichting in noot [1].

Herrubricering en overige mutaties

Hierin is in 2015 verantwoord de overdracht van de geactiveerde kosten van het bedrijfspand in Eindhoven aan Endinet Groep B.V. (€ 3 miljoen).

Bijzondere waardeverminderingen

In 2016 heeft een afwaardering van de netten in Duitsland plaatsgevonden. Voor een nadere toelichting zie noot [4]. In 2015 hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

Herrubricering naar activa aangehouden voor verkoop

Voor een toelichting op deze post wordt verwezen naar de grondslagen. De in het verloopoverzicht 2015 vermelde bedragen betreffen de balanswaarden per 24 maart 2015.

Cross border leasetransacties

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

Gedurende 2016 hebben er geen wijzigingen plaatsgevonden in de bestaande CBL portefeuille. De per balansdatum 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 2016 ongeveer € 560 miljoen (ultimo 2015: € 550 miljoen). In verband met de transacties staat in deposito bij meerdere financiële instellingen, dan wel is belegd in waardepapieren, ultimo 2016 een totaalbedrag van \$ 2.733 miljoen (2015: \$ 2.635 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 2016 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 \$ 194 miljoen (2015: \$ 180 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 Oost N.V. (thans 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 2016 € 95 miljoen (2015: € 102 miljoen).

Noot 4 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Per 1 januari 2015			
Aanschafwaarde	501	11	512
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-187	-3	-190
Boekwaarde per 1 januari 2015	314	8	322
Mutaties 2015			
Investerings	-	-	-
Afschrijvingen	-	-1	-1
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-36	-5	-41
Totaal	-36	-6	-42
Stand per 31 december 2015			
Aanschafwaarde	465	4	469
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-187	-2	-189
Boekwaarde per 31 december 2015	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

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

De nieuwe consolidaties 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 16 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 van € 1 miljoen heeft betrekking op de elektriciteits- en gasnetten in Heinsberg als gevolg van de uitgevoerde impairment test aan het eind van 2016.

Voor 2015 zijn er geen investeringen geweest. De goodwill gealloceerd aan Endinet is in 2015 geherrubriceerd naar activa aangehouden voor verkoop.

Allocatie van goodwill naar segment

€ miljoen	2016	2015
Liander	286	277
Overig	3	1
Totaal	289	278

De post goodwill op de regel Liander heeft ultimo 2016 voor € 209 miljoen (2015: € 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 (2015: € 68 miljoen) is voor € 61 miljoen te relateren aan de aankoop in 2010 van Endinet, voor € 7 miljoen aan Stam en voor € 9 miljoen aan de eerder vermelde aankoop van AEF B.V. in 2016.

De post goodwill op de regel overig is in 2016 gestegen met € 2 miljoen. Deze stijging bestaat uit de investering inzake 450connect (€ 3 miljoen) onder aftrek van de bijzondere waardevermindering voor de elektriciteits- en gasnetwerken in Heinsberg (€ 1 miljoen).

Aan het eind van 2016 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 2016 hanteerde Liander een disconteringsvoet voor belastingen van 5,6% (2015: 5,6%). Vanaf 2017 zal deze waarde dalen tot 4,5% in 2021, een en ander aansluitend op de gereguleerde disconteringsvoet. 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 7% in 2016 (2015: 7,0%). Voor 2017 is deze waarde 7%, voor 2018 6,1% en vanaf 2019 tot 2022 is deze waarde 5,2%. 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, 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.

In 2015 hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.

Noot 5 Investeringen in deelnemingen en joint ventures

€ miljoen	Deelnemingen		Joint ventures		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	8	9	1	2	9	11
Mutaties						
Investeringen	5	3	-	-	5	3
Aandeel in resultaat	-4	-5	2	1	-2	-4
Bijzondere waardeverminderingen	-3	-1	-	-	-3	-1
Dividend en overige mutaties	-	2	-	-2	-	-
Totaal	-2	-1	2	-1	-	-2
Boekwaarde per 31 december	6	8	3	1	9	9

Alliander heeft voor € 5 miljoen een kapitaalsuitbreiding uitgevoerd bij de reeds bestaande deelnemingen (Locamation en The New Motion).

De post bijzondere waardeverminderingen heeft in 2016 betrekking op één minderheidsdeelneming. De post bijzondere waardeverminderingen in voorgaand jaar had eveneens betrekking op één minderheidsdeelneming en de beëindiging van het belang van Alliander Participaties B.V. in Green-A-Tec B.V. per 4 december 2015.

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 'toelichting op de enkelvoudige jaarrekening'. 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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Aandeel in						
Winst of verlies uit voortgezette activiteiten	-7	-5	2	1	-5	-4
Winst of verlies uit beëindigde activiteiten	-	-	-	-	-	-
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-	-
Totaalresultaat	-7	-5	2	1	-5	-4

Alliander heeft met deelnemingen en joint ventures overeenkomsten afgesloten ter verstrekking van financierings- en kredietfaciliteiten voor een totaalbedrag per ultimo 2016 van € 39 miljoen (2015: € 32 miljoen). Hiervan is per 31 december 2016 € 19 miljoen opgenomen (2015: € 24 miljoen). In deze overeenkomsten zijn begrepen converteerbare leningen van € 7 miljoen (2015: € 9 miljoen).

Daarnaast bestaat per eind 2016 in dit kader een verplichting van € 9 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit (2015: € 16 miljoen). De leningen en nog niet betaalde rente en aflossing van één van de deelnemingen zijn boekhoudkundig afgewaardeerd naar nihil. Het pandrecht verkregen op een in 2014 verstrekte lening is in 2016 verhoogd naar € 2 miljoen (2015: € 1,6 miljoen).

Voor uitsluitend joint ventures bedraagt het niet verantwoorde negatieve resultaat in 2016 € 0,4 miljoen (cumulatief € 4 miljoen).

Noot 6 Voor verkoop beschikbare financiële activa

€ miljoen	
Boekwaarde per 1 januari 2015	359
Mutaties 2015	
Valuta-omrekeningsverschillen	28
Reële waardeveranderingen	15
Contractuele beëindiging financieel actief	-173
Totaal	-130
Boekwaarde per 31 december 2015	229
Mutaties 2016	
Valuta-omrekeningsverschillen	5
Reële waardeveranderingen	-10
Totaal	-5
Boekwaarde per 31 december 2016	224

De post voor verkoop beschikbare financiële activa ultimo 2016 bestaat uit beleggingen in schuldpapier van een grote internationale onderneming die dient ter dekking van verplichtingen uit hoofde van twee cross border leasecontracten (2015: € 229 miljoen). De boekwaarde van de gerelateerde leaseverplichtingen bedraagt € 168 miljoen (2015: € 162 miljoen).

Noot 7 Overige financiële activa (inclusief kortlopend deel)

€ miljoen	Vorderingen, leningen en overig
Boekwaarde per 1 januari 2015	68
Effectief interestpercentage 2015	1%
Mutaties 2015	
Verstrekte leningen	184
Terugbetaalde leningen en interest	-182
Afwaardering lening deelneming	-3
Totaal	-1
Boekwaarde per 31 december 2015	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
Langlopend deel overige financiële activa	38
Kortlopend deel overige financiële activa	15

De in 2015 en 2016 verstrekte en terugbetaalde leningen bestaan voornamelijk uit kortlopende deposito's. De boekwaarde van de overige financiële activa (€ 53 miljoen) bestond aan het eind van 2016, conform voorgaand jaar, uit vorderingen, leningen en geactiveerde kosten gedenomineerd in euro, waaronder een langlopende vordering van € 18 miljoen op de gemeente Amsterdam inzake de locatie Spaklerweg en voor € 15 miljoen aan kortlopende deposito's.

Noot 8 Derivaten

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Ultimo 2016 en 2015 was er geen sprake van derivaten op de balans.

In 2016 is vanuit het 'Euro Medium Term Notes Programma' een obligatie uitgegeven. Met behulp van een renteswap werd bewerkstelligd dat de vastrentende obligatielening werd omgezet in een variabel rentende lening. Gelijktijdig met de uitgifte van de obligatielening is de renteswap afgewikkeld met een positief resultaat, dat is verantwoord in de financiële baten.

In 2016 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.

Noot 9 Voorraden

€ miljoen	2016	2015
Grond- en hulpstoffen	50	44
Gereed product	14	10
Boekwaarde per 31 december	64	54

De impairments op voorraden in 2016 zijn nagenoeg nihil (2015: € 5 miljoen).

Noot 10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

€ miljoen	2016	2015
Debiteuren, reguliere verkopen	65	61
Bijzondere waardeverminderingen van debiteuren	-12	-9
Handelsvorderingen	53	52
Vennootschapsbelasting	31	-
Overige vorderingen	29	32
Overlopende activa	160	154
Boekwaarde per 31 december	273	238

Ultimo boekjaar bedragen de bijzondere waardeverminderingen van debiteuren € 12 miljoen (2015: € 9 miljoen). De last in de winst-en-verliesrekening over 2016 inzake waardevermindering van debiteuren bedraagt € 4 miljoen (2015: € 1 miljoen). Voor een verdere toelichting hierop wordt verwezen naar het onderdeel kredietrisico van noot [34]. In de overige vorderingen is een vordering begrepen van € 6 miljoen (2015: € 13 miljoen) op joint venture 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.

Tot op heden is met de Belastingdienst 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 laten weten in hoger beroep te gaan bij het Gerechtshof.

In 2016 heeft Alliander de aanslagen vennootschapsbelasting over de jaren 2010 tot en met 2013 voldaan. Hierin is geen rekening gehouden met de genoemde aftrekbare rentelast. In overleg met externe deskundigen heeft het management besloten de in 2016 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 tussen de € 20 miljoen en € 30 miljoen.

Noot 11 Liquide middelen

€ miljoen	2016	2015
Banktegoeden	11	15
Kasgeldleningen	37	74
Boekwaarde per 31 december	48	89

Het effectieve interestpercentage op liquide middelen varieert van -0,62% tot 0,0% (2015: -0,20% tot 0,17%). De liquide middelen worden nagenoeg geheel in euro's aangehouden. Er zijn in 2016 geen gelden in liquide middelen en deposito's opgenomen waarover Alliander niet de vrije beschikking heeft (2015: nihil).

Noot 12 Eigen vermogen

Maatschappelijk kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap is verdeeld in 350 miljoen aandelen van nominaal € 5. Ultimo 2016 zijn 136.794.964 aandelen uitgegeven (2015: 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.

In 2015 is een aantal voorwaarden uit deze lening-overeenkomst aangepast. Dit heeft geen effect op de classificatie als eigen vermogen.

Hedgereserve

Alliander maakt gebruik van kasstroomafdekkingen. Dit betreft zowel renteswaps als het afdekken van valutacomponenten. Voor een verdere toelichting zie ook informatie over risico's en financiële instrumenten.

De negatieve hedgereserve ultimo 2016 bedroeg, onder aftrek van latente belastingen, € 0,5 miljoen en heeft betrekking op een renteaafdekking op de uitgegeven Euro Medium Term Notes van 2004. Deze kasstroomafdekking eindigt in samenhang met het eindigen van de looptijd van de desbetreffende Euro Medium Term Notes.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve houdt verband met de voor verkoop beschikbare financiële activa. De afname van de herwaarderingsreserve in 2016 van € 7 miljoen wordt veroorzaakt door de waardedaling van de voor verkoop beschikbare financiële activa.

Overig

In de overige reserves is een bedrag van € 1,4 miljoen na belastingen (2015: € 0,9 miljoen) 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%) dat de aanleg zal realiseren van een hoofdtransportleiding vanuit warmteproducent Afvalverwerking Regio Nijmegen (ARN) naar het warmtedistributienet dat Nuon Energy zal gaan aanleggen. Ultimo het verslagjaar bedraagt het eigen vermogen van Indigo B.V. € 4,8 miljoen. Conform de consolidatiegrondslagen van Alliander wordt Indigo B.V. volledig meegeconsolideerd met daarnaast een verantwoording van een minderheidsbelang derden in het geconsolideerde eigen vermogen. In 2016 heeft Alliander een 95% belang verworven in Warmetnet hengelo B.V. In deze vennootschap zal een warmtenet worden gerealiseerd. Het eigen vermogen van deze vennootschap bedraagt ultimo 2016 € 0,2 miljoen. Gezien de omvang van dit deze minderheidsbelangen (€ 0,2 miljoen), heeft geen zichtbare verantwoording van dit minderheidsbelang in de balans ultimo 2016 plaatsgevonden.

Noot 13 Rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	1.668	1.775
Mutaties		
Nieuwe leningen	843	481
Aflossingen	-941	-590
Valuta-omrekeningsverschillen en overige mutaties	-6	2
Totaal	-104	-107
Boekwaarde per 31 december	1.564	1.668

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Achtergestelde leningen	8,6%	8,6%	5	5	76	82
Onderhandse en groenleningen	1,1%	2,1%	1	20	12	13
Euro Medium Term Notes	2,6%	3,7%	-	400	1.394	1.095
Euro Commercial Paper	0,0%	0,4%	75	46	-	-
Overig	0,0%	0,0%	-	-	1	7
Boekwaarde per 31 december			81	471	1.483	1.197

De kortlopende rentedragende verplichtingen, ultimo 2016 € 81 miljoen (2015: € 471 miljoen), bestaan uit het kortlopende deel van de langlopende schulden en de Euro Commercial Paper.

Ultimo 2016 was voor een boekwaarde van € 1.394 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 2016 is in het kader van het ECP-programma voor € 75 miljoen aan kortlopende leningen aangetrokken (2015: € 46 miljoen).

Achtergestelde leningen

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

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2016	2015
Minder dan 1 jaar	81	471
Tussen 1 en 2 jaar	6	6
Tussen 2 en 3 jaar	306	6
Tussen 3 en 4 jaar	7	306
Tussen 4 en 5 jaar	8	7
Meer dan 5 jaar	1.157	872
Boekwaarde per 31 december	1.565	1.668

Noot 14 Vooruitontvangen opbrengsten

€ miljoen	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	1.559	1.572
Ontvangen	99	85
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-66	-64
Herrubricering verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-34
Herrubricering	5	-
Boekwaarde per 31 december	1.597	1.559

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). De herrubricering verplichtingen aangehouden voor verkoop in 2015 betreft de boekwaarde per 24 maart 2015 van Endinet.

Noot 15 Voorzieningen voor personeelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Langtermijnpersoneelsbeloningen						
Vergoedingen na uitdiensttreding	-	-	2	1	2	1
Overige langtermijnpersoneelsbeloningen	9	10	42	41	51	51
Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening	12	11	6	7	18	18
Totaal	21	21	50	49	71	70
Kortetermijnpersoneelsbeloningen						
Kortetermijnpersoneelsbeloningen	25	32	-	-	25	32
Boekwaarde per 31 december	46	53	50	49	96	102

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 2016 was 91,7%. De pensioenpremie bedroeg in 2016 18,8% van het pensioengevend salaris. Vanaf 1 januari 2017 stijgt de premie voor het ouderdoms- en nabestaandenpensioen naar 21,1%. De belangrijkste redenen voor de stijging zijn de lage rente en het lagere verwachte rendement de komende jaren.

Het relatieve aandeel van Alliander in de pensioenregeling van het ABP op basis van het aantal deelnemers bedraagt circa 0,5%. De in 2017 te betalen pensioenpremies voor de collectieve regelingen bedragen naar verwachting € 61 miljoen (waarvan naar verwachting € 45 miljoen voor rekening van Alliander zal zijn).

Naast de collectieve regelingen voor de pensioenregelingen in Nederland, kent Alliander een tweetal niet-materiële toegezegd-pensioenregelingen bij dochterondernemingen in Duitsland. Deze twee regelingen worden conform de gewijzigde IAS 19 verwerkt. Dit betekent dat met ingang van 2013 actuariële resultaten en herwaarderingen direct worden verwerkt. Als gevolg van de beperkte bedragen is dit niet zichtbaar in de geconsolideerde jaarrekening. De voorziening voor vergoedingen na uitdiensttreding bedroeg aan het eind van 2016 € 2 miljoen (2015: € 1 miljoen) en is als volgt opgebouwd:

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Pensioenrechten en toegezegde rechten inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde werknemers	-	-	2	1	2	1
Actuariële waarde per 31 december	-	-	2	1	2	1

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;
- 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.

Overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Kortlopend deel		Langlopend deel		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Jubileumuitkeringen	2	3	30	30	32	33
Uitkeringen bij langdurig ziekteverlof/invaliditeit	5	4	8	8	13	12
Uitkeringen bij werkloosheid	2	2	3	2	5	4
Overig	-	1	1	1	1	2
Boekwaarde per 31 december	9	10	42	41	51	51

Ontslagvergoedingen/reorganisatievoorziening

Onder de voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties worden de vergoedingen en/of aanvullingen op uitkeringen opgenomen 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 2016 is een bedrag van € 19 miljoen toegevoegd aan de reorganisatievoorziening (2015: € 19 miljoen). De voorziening voor ontslagvergoedingen/reorganisaties bedroeg aan het eind van 2016 € 18 miljoen (2015: € 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 2015	1	54	20	75
Mutaties 2015				
Vrijval	-	-2	-7	-9
Dotatie	-	9	19	28
Rentekosten	-	1	-	1
Uitgekeerde bedragen	-	-10	-14	-24
Totaal	-	-2	-2	-4
Herrubricering verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-1	-	-1
Stand van de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde rechten per 31 december 2015	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

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

Veronderstellingen bij de bepaling van de voorzieningen

	2016	2015
Sterftetabellen	generatietafel 2010 - 2060 jaarlaag 2016	generatietafel 2010 - 2060 jaarlaag 2015
Disconteringsvoet	-0,01%-1,71%	0,05%-2,36%
Verwachte salarisstijging	2,5%	2,5%
Verwachte stijging WAO-/WIA-uitkering	2,0%	2,0%

Kortetermijnpersoneelsbeloningen

De post kortetermijnpersoneelsbeloningen betreft alle verplichtingen aan het personeel – met uitzondering van het kortlopende deel van de lange termijnpersoneelsbeloningen – die naar verwachting binnen 12 maanden na balansdatum zullen worden afgewikkeld. Deze post omvat nog te betalen salarissen, vakantiedagen, bonussen en overige nog te betalen personeelslasten en bedroeg aan het eind van 2016 € 25 miljoen (2015: € 32 miljoen). Ieder jaar stellen het Management van Alliander en de Raad van Commissarissen gezamenlijke ondernemingsdoelen vast, waar voor de Alliander medewerkers een resultaatafhankelijke uitkering tegenover staat die in de CAO is vastgelegd. Deze doelstellingen zijn in 2016 deels gehaald, dit resulteert ten opzichte van 2015 in een lagere (€ 7 miljoen) resultaatafhankelijke uitkering.

Noot 16 Overige voorzieningen

€ miljoen	Overige voorzieningen
Boekwaarde per 1 januari 2015	1
Mutaties 2015	
Dotaties	3
Onttrekkingen	-1
Totaal	2
Boekwaarde per 31 december 2015	3
Mutaties 2016	
Dotaties	2
Onttrekkingen	-
Totaal	2
Boekwaarde per 31 december 2016	5

De overige voorzieningen ultimo 2016 bedragen € 5 miljoen (2015: € 3 miljoen) en hebben onder meer betrekking op verlieslatende contracten.

Noot 17 Latente belastingen

De post latente belastingvorderingen is als volgt opgebouwd:

Latente belastingvorderingen

€ miljoen	2016	2015
Vershil in waardering materiële vaste activa	227	259
Overig	-11	-11
Boekwaarde per 31 december	216	248

Deze post bestaat uit de waardering van de verschillen in boekhoudkundige en fiscale waardering van de materiele vaste activa en overige balansposten, waaronder voorzieningen en voor verkoop beschikbare activa.

Brutomutatie in de latente belastingvorderingen

€ miljoen	Materiële vaste activa	Overig	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	225	-7	218
Mutaties 2015			
Dotatie rechtstreeks via eigen vermogen	-	-3	-3
Realisatie tijdelijke verschillen	-7	-1	-8
Overige mutaties	-1	-	-1
Herrubricering activa aangehouden voor de verkoop	42	-	42
Totaal	34	-4	30
Boekwaarde per 31 december 2015	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

De post latente belastingvorderingen inzake materiële vaste activa van € 227 miljoen (2015: € 259 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 2016 van de latente belastingvordering van € 32 miljoen wordt voor een groot deel veroorzaakt door de nieuwe consolidatie (€ 19 miljoen) en heeft betrekking op de acquisitie van AEF B.V.. De mutatie latente belastingen in de winst- en verliesrekening (€ 15 miljoen) alsmede de mutatie van de latente belastingvordering welke direct via het eigen vermogen is verantwoord (€ 2 miljoen) verlagen de post latente belastingvorderingen met in totaal € 13 miljoen. De herrubricering activa aangehouden voor verkoop in 2015 heeft betrekking op Endinet.

Gedurende 2016 hebben er geen aanpassingen van de belastingtarieven voor de vennootschapsbelasting plaatsgevonden. Ultimo 2016 bestaat een niet-gewaardeerde latente belastingvordering van € 15 miljoen. Deze heeft betrekking op fiscaal compensabele verliezen met betrekking tot onze activiteiten in Duitsland en België als gevolg van de verwachte resultaatontwikkelingen op middellange termijn bij de Duitse en Belgische entiteiten. Deze verliezen zijn in beginsel onbeperkt compensabel naar de toekomst toe.

De post latente belastingverplichtingen bedraagt ultimo 2016 € 5 miljoen (ultimo 2015 nihil). De mutatie heeft betrekking op een nieuwe consolidatie van onze acquisitie van 450connect GmbH groot € 6 miljoen en heeft betrekking op enerzijds verrekenbare verliezen van de fiscale eenheid 450connect GmbH (€ 2 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 2016 gemuteerd met € 1 miljoen (bate) en bedraagt ultimo 2016 € 3 miljoen.

Noot 18 Handelsschulden en overige te betalen posten

€ miljoen	2016	2015
Handelsschulden	73	68
Vooruitfacturaties op onderhanden werk	5	6
Overige schulden	44	59
Boekwaarde per 31 december	122	133

Noot 19 Leases

In onderstaande tabellen voor vorderingen en verplichtingen uit hoofde van leases zijn voor 2015 de cijfers van Endinet niet meegenomen.

Vorderingen uit hoofde van financiële leases

Alliander heeft per eind 2016 en 2015 geen vorderingen uit hoofde van financiële leases.

Vorderingen uit hoofde van operationele leases

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

Vorderingen uit hoofde van operationele leases

€ miljoen	2016	2015
Binnen 1 jaar	24	24
Tussen 1 en 5 jaar	87	98
Meer dan 5 jaar	72	75
Totaal per 31 december	183	197

De operationele leases hebben ultimo 2016 met name betrekking op de verhuur van transformatoren, laadpalen 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 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
Stand per 31 december 2015				
Toekomstige minimale leaseverplichtingen	11	43	238	292
Toekomstige financieringslasten op financiële leases	-12	-49	-69	-130
Contante waarde van te betalen bedragen onder financiële leases	-1	-6	169	162

De verplichtingen uit hoofde van financiële leases ultimo 2016 en ultimo 2015 hebben voornamelijk betrekking op een verplichting betreffende twee cross border leasetransacties (zie noot [2]).

De totale, toekomstige, minimale leaseverplichtingen uit hoofde van operationele leases zijn als volgt:

Verplichtingen uit hoofde van operationele leases

€ miljoen	2016	2015
Binnen 1 jaar	21	23
Tussen 1 en 5 jaar	47	35
Meer dan 5 jaar	13	5
Totaal per 31 december	81	63

Alliander heeft verplichtingen uit hoofde van operationele leases inzake gebouwen, ruimtes, telecommunicatieverbindingen en bedrijfsauto's.

In de onderstaande tabel zijn de met operationele leasecontracten samenhangende kosten gedurende het verslagjaar weergegeven.

Operationele leasecontracten samenhangende kosten

€ miljoen	2016	2015
Operationele leases	26	28
Bijkomende service en dienstverlening	19	19
Totaal per 31 december	45	47

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	2016	2015
Investeringsverplichtingen van materiële vaste activa	124	121
Overige inkoopverplichtingen	255	249
Totaal per 31 december	379	370

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 € 18 miljoen. Gezien de onzekerheden zijn deze vorderingen niet verantwoord in de balans per 31 december 2016.

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 desbetreffende 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 in dit verband zijn de betrokken handhaving verzoekende partijen in beroep gegaan.

In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar voor € 1 miljoen (2015: € 0,6 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 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 zijn 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 desbetreffende 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.

Noot 21 Netto-omzet

€ miljoen	2016	2015
Transport- en aansluitdienst elektriciteit	1.012	980
Transport- en aansluitdienst gas	313	299
Meetdiensten	120	145
Overige omzet	139	116
Totaal	1.584	1.540

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.

De netto-omzet over het boekjaar is ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 44 miljoen naar € 1.584 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de toevoeging van het nieuw verworven gebied in Friesland en de Noordoostpolder (€ 62 miljoen) en een groei van het aantal aansluitingen voor zowel gas, elektriciteit als de meetdienst (€ 14 miljoen). De lagere gereguleerde transport- en aansluittarieven voor gas en elektriciteit (-/- € 22 miljoen) en lagere gereguleerde tarieven voor de meetdienst (-/- € 33 miljoen) hadden een negatief effect op de omzet. De groei van de niet gereguleerde activiteiten heeft gezorgd voor een stijging van de overige omzet (€ 23 miljoen).

Noot 22 Overige baten

€ miljoen	2016	2015
Amortisatie bijdragen in aanleg	66	64
Exploitatiebijdragen en overige bedrijfsopbrengsten ¹	73	76
Totaal	139	140

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.

De overige baten zijn in het boekjaar 2016 uitgekomen op € 139 miljoen (2015: € 140 miljoen). De overige baten hebben verder voornamelijk betrekking op de amortisatie van aansluitbijdragen van onze klanten (€ 66 miljoen) en (eenmalige) exploitatiebijdragen (€ 32 miljoen). Daarnaast is sprake van diverse overige opbrengsten, bestaande uit onder meer ontvangen schadevergoedingen, verhuuropbrengsten, boekwinsten uit verkoop van activa en overig (totaal € 41 miljoen).

Noot 23 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

€ miljoen	2016	2015
Netverliezen	61	71
Kosten transportcapaciteit en -beperkingen	175	160
Facturatie en inning	9	7
Inhuur aannemers, materiaalverbruik en overig	157	162
Totaal	402	400

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 2 miljoen naar € 402 miljoen. Deze stijging is met name het gevolg van de gestegen kosten voor transportcapaciteit en -beperkingen met € 15 miljoen door hogere in rekening gebrachte tarieven en een toename van de getransporteerde volumes. De stijging wordt gedeeltelijk gecompenseerd door gedaalde kosten voor netverliezen met € 10 miljoen, met name door lagere tarieven en positieve effecten van afloop van posities en verrekeningen met betrekking tot voorgaande jaren.

Noot 24 Personeelskosten

€ miljoen	2016	2015
Salarissen	342	330
Sociale lasten	41	39
Pensioenlasten:		
- afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	40	40
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	11	12
Lasten voor overige langetermijnpersoneelsbeloningen	12	8
	23	20
Overige personeelskosten	16	15
Totaal	462	444

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

Personeelskosten inzake pensioenen, reorganisaties en overige langetermijnpersoneelsbeloningen

€ miljoen	Premies collectieve regelingen	Ontslag-/reorganisatiekosten	Overige langetermijnpersoneelsbeloningen	Totaal
2015				
Afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers	40	-	-	40
Dotatie voorziening	-	19	9	28
Vrijval voorziening	-	-7	-2	-9
Rentekosten	-	-	1	1
Totaal 2015	40	12	8	60
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

Een toelichting op de reorganisatiekosten is opgenomen onder noot [15] voorzieningen personeelsbeloningen.

Voor de nadere toelichting op de overige langetermijnpersoneelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting opgenomen onder noot [15]. De externe personeelskosten bedragen € 123 miljoen (2015: € 125 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)

	2016	2015
Werkzaam bij voortgezette bedrijfsactiviteiten		
- gemiddeld voor het jaar ¹	5.621	5.572
- per 31 december ¹	5.682	5.560
- aantal medewerkers buiten Nederland	179	172

1 De getallen zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

WNT

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) in werking getreden. In deze nieuwe wet zijn regels vastgelegd over de maximale bezoldiging van bestuurders en 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 bestuurders en topfunctionarissen. Daarnaast wordt transparantie gevraagd over bezoldiging van overige (interne en externe) functionarissen en ontslagvergoedingen die in het verslagjaar boven een gestelde norm uitkomen. In het separate jaarbericht van Liander, dat in het tweede kwartaal van 2017 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 2016. In onderstaande tabellen zijn de beloningen van de Raad van Bestuur vermeld.

Overzicht totaal bruto inkomen ten laste van het boekjaar

€ duizend	Vast salaris		Korte termijn variabele beloningen		Lange termijn variabele beloningen		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016 ¹	2015	2016	2015
P.C. Molengraaf	252	251	-	75	31	74	283	400
M.R. van Lieshout	237	236	-	71	29	69	266	376
I.D. Thijssen	208	208	-	-	-	-	208	208
Totaal	697	695	-	146	60	143	757	984

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.

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 realisatie van de lange termijn variabele beloning zie het Remuneratierapport.

Overzicht pensioenpremies

€ duizend	2016	2015
P.C. Molengraaf	18	19
M.R. van Lieshout	18	18
I.D. Thijssen	17	18
Totaal	53	55

Sociale lasten en overige beloningselementen

€ duizend	2016	2015
P.C. Molengraaf	26	25
M.R. van Lieshout	25	25
I.D. Thijssen	12	11
Totaal	63	61

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	2016	2015
E.M. d'Hondt, voorzitter ¹	13,4	26,7
mw. A. Jorritsma-Lebbink, voorzitter ²	13,4	-
G.L.M. Hamers ³	13,1	-
mw. J.G. van der Linde	17,8	17,8
B. Roetert ⁴	17,8	15,4
mw. A.P.M. van der Veer-Vergeer ⁵	21,8	33,7
J.C. van Winkelen ⁶	4,8	21,4
Totaal	102,1	115,0

1 De heer d'Hondt is met ingang van 1 juli 2016 teruggetreden.

2 Mevrouw Jorritsma-Lebbink is met ingang van 1 juli 2016 benoemd.

3 De heer Hamers is met ingang van 7 april 2016 benoemd.

4 De heer Roetert is met ingang van 20 februari 2015 benoemd.

5 Mevrouw Van der Veer-Vergeer is met ingang van 7 april 2016 herbenoemd. Zij was in 2015 en het eerste kwartaal 2016 naast lid van de Auditcommissie, tevens waarnemend lid van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie (dit in verband met de tijdelijke kleinere bezetting van de Selectie-, Benoemings- en Remuneratiecommissie).

6 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	2016	2015
Dotaties / vrijval voorzieningen	4	-60
Huisvesting en transport	13	14
Huren, leasen en pachten	42	43
Stafdiensten en ICT	65	55
Precario en overige belastingen	154	111
Overig	55	45
Totaal	333	208

De overige bedrijfskosten bedragen in 2016 € 333 miljoen ten opzichte van € 208 miljoen in 2015. De stijging van € 125 miljoen wordt met name veroorzaakt door de toename van precariolasten (met € 39 miljoen), alsmede het feit dat in de kosten van 2015 een bijzondere bate van € 66 miljoen was verwerkt.

De kosten van precario bedragen in 2016 € 149 miljoen ten opzichte van € 110 miljoen in 2015. De stijging van de kosten met € 39 miljoen is het gevolg van precarioheffing door diverse nieuwe gemeenten gedurende 2016 alsmede hogere in rekening gebrachte tarieven.

De kosten inzake dotaties aan voorzieningen bedragen € 4 miljoen (2015: € 60 miljoen bate). De bate in 2015 betrof met name de afwikkeling van de CDS voor een bedrag van € 66 miljoen.

Het restant van de stijging van de bedrijfskosten betreft voornamelijk hogere kosten voor inhuur van externe adviseurs (met name inzake project Tulp voor de aankoop van het gebied in Friesland en de Noordoostpolder) en hogere ICT kosten.

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	2016	2015
Aard van de werkzaamheden		
onderzoek van jaarrekening en jaarverslag	0,8	0,8
andere assurancewerkzaamheden	0,2	0,3
Totaal	1,0	1,1

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 honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening(en) over het boekjaar 2015 en 2016.

Noot 26 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

€ miljoen	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Netwerken	Overig	Totaal
2016				
Afschrijvingen	9	238	110	357
Desinvesteringen	-	14	18	32
Bijzondere waardevermindering	-	5	1	6
Totaal 2016	9	257	129	395
2015				
Afschrijvingen	6	212	92	310
Desinvesteringen	2	13	13	28
Totaal 2015	8	225	105	338

In 2016 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden ter waarde van € 6 miljoen. Dit betreft de afwaardering van de netten in Duitsland.

Onder de desinvesteringen zijn begrepen de versnelde afschrijvingen van buiten gebruik gestelde activa.

Noot 27 Financiële baten

€ miljoen	2016	2015
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	-	1
Reële waardeverandering swaps	1	-
Overige financiële baten	12	14
Valuta-omrekeningsverschillen	5	39
Totaal	18	54

De overige financiële baten hebben voornamelijk betrekking op de cross border leasecontracten gerelateerde voor verkoop beschikbare financiële activa (noot [6]).

Binnen Alliander wordt het valutarisico afgedekt door middel van FX swaps. De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar en Britse ponden ten opzichte van de Euro op de voor verkoop beschikbare financiële activa (noot [6]).

Noot 28 Financiële lasten

€ miljoen	2016	2015
Leningen van derden	-51	-65
Geactiveerde bouwrente	-	1
Valuta-omrekeningsverschillen	-5	-44
Overige financiële lasten	-16	-17
Totaal	-72	-125

Binnen Alliander wordt het valutarisico afgedekt door middel van FX swaps. De valuta-omrekeningsverschillen zijn het gevolg van de ontwikkeling van de koers van de US Dollar en Britse ponden ten opzichte van de Euro op de voor verkoop beschikbare financiële activa (noot [6]) en de financial lease verplichting (noot [19]).

De overige financiële lasten zijn voornamelijk gerelateerd aan de financial lease verplichting (noot [19]). Daarnaast zijn onder de overige financiële lasten tevens de kosten voor letters of credit en kredietfaciliteiten verantwoord.

Noot 29 Belastingen

€ miljoen	2016	2015
Belastinglast	-28	-59
Mutatie latente belastingen	-14	-8
Totaal	-42	-67

De belastinglast van € 28 miljoen bestaat uit een last van € 29 miljoen over het boekjaar 2016 alsmede een aanpassing op voorgaande jaren van € 1 miljoen (bate). Deze aanpassing heeft betrekking op een fiscale last die na overleg met de Belastingdienst niet meer gespreid in toekomstige jaren in aftrek gebracht wordt.

De vennootschapsbelasting over het fiscale resultaat 2016 van de fiscale eenheid Alliander N.V. bedraagt € 25 miljoen. Dit is het saldo van de berekende vennootschapsbelasting over het resultaat 2016 (€ 29 miljoen) en de berekende vennootschapsbelasting over mutaties in balansposten welke direct in het eigen vermogen worden verantwoord (minus € 4 miljoen).

De mutatie latente belastingvorderingen van minus € 14 miljoen bestaat uit een mutatie latente belastingvordering van minus € 15 miljoen en een mutatie latente belastingverplichtingen van € 1 miljoen.

Onderstaande tabel geeft de aansluiting weer tussen het tarief voor de vennootschapsbelasting in Nederland en de effectieve belastingdruk:

Reconciliatie effectieve belastingdruk

%	2016	2015
Belastingtarief in Nederland	25,0	25,0
Effect van:		
Niet gewaardeerde verliezen	1,9	0,1
Overige permanente verschillen	0,6	-
Effectieve belastingdruk	27,5	25,1

De hogere effectieve druk in 2016 wordt veroorzaakt door de niet gewaardeerde verliezen van Alliander AG respectievelijk Allego GmbH en overige fiscaal niet aftrekbare kosten.

Noot 30 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten

Voor het jaar 2016 is de kasstroom uit operationele activiteiten uitgekomen op € 376 miljoen ten opzichte van € 513 miljoen in 2015. De daling ten opzichte van 2015 met € 137 miljoen wordt met name veroorzaakt door een daling van het bedrijfsresultaat, onder meer een gevolg van de daling van de gereguleerde tarieven (€ 55 miljoen) en de stijging van de kosten voor precario (€ 39 miljoen). Daarnaast is de betaalde vennootschapsbelasting in 2016 € 27 miljoen hoger als gevolg van ontvangen en betaalde aanslagen op oude jaren.

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt in 2016 € 232 miljoen en is hiermee € 260 miljoen lager ten opzichte van 2015. De per saldo lagere uitgaande kasstroom in 2016 wordt veroorzaakt door de positieve kasstromen als gevolg van de ruilverkaveling (€ 359 miljoen). Deels is dit gecompenseerd door hogere investeringen in materiële vaste activa (€ 680 miljoen in 2016 ten opzichte van € 575 in 2015). De stijging van € 105 miljoen heeft met name betrekking op elektriciteitsnetten en op meters als gevolg van de grootschalige uitrol van slimme meters. De van derden ontvangen bijdragen in investeringen bedragen in 2016 € 99 miljoen en zijn hiermee licht hoger dan in 2015 (€ 85 miljoen).

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De financieringskasstroom over het jaar 2016 bedraagt € 185 miljoen negatief (2015: € 99 miljoen negatief). De negatieve kasstroom in 2016 is het gevolg van de per saldo aflossing van EMTN € 100 miljoen en de dividenduitkering van € 85 miljoen. De negatieve kasstroom in 2015 wordt met name veroorzaakt door de aflossing van Euro Commercial Paper (ECP-leningen) van € 112 terwijl de opbrengst van de contractuele beëindiging van een obligatielening (€141 miljoen) de kasstroom positief hebben beïnvloed.

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 2015 gehouden door 55 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	2016	2015
Verkoop van goederen en diensten aan:		
Deelnemingen	-	-
Joint ventures	80	72
Totaal	80	72
Inkoop van goederen en diensten van:		
Deelnemingen	9	9
Joint ventures	106	93
Totaal	115	102

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 (IAS24, alinea 25). Met de provincie Gelderland zijn, behalve de oprichting van Duurzame Energie Netwerken Gelderland B.V. (DENG B.V.) in 2015, 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 2016 heeft Alliander een vordering van € 17 miljoen (2015: € 19 miljoen) voor verstrekte leningen aan verbonden partijen en een verplichting van € 9 miljoen uit hoofde van een rekening-courant faciliteit met verbonden partijen (2015: € 16 miljoen).

Noot 33 Activa en passiva aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Op 24 maart 2015 hebben Alliander en Enexis een overeenkomst op hoofdlijnen ondertekend inzake de transactie waarbij Enexis B.V. het Aktivabedrijf Enexis Friesland B.V. verkoopt aan Alliander en Alliander op zijn beurt Endinet Groep B.V. verkoopt aan Enexis. Op 27 juli 2015 is hiervoor de Sale and Purchase Agreement (SPA) getekend en de transactie is op 1 januari 2016 geëffectueerd. Met de ondertekening van de overeenkomst op hoofdlijnen wordt voldaan aan de voorwaarden van IFRS 5 voor een classificatie van Endinet in de geconsolideerde balans van Alliander als 'aangehouden voor verkoop' vanaf 24 maart 2015 en in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening als sprake van beëindigde bedrijfsactiviteiten. De 'aangehouden voor verkoop' classificatie houdt in dat vanaf 24 maart 2015 alle activa en verplichtingen van Endinet in de geconsolideerde balans van Alliander zijn geherrubriceerd naar de balansrekeningen 'activa aangehouden voor verkoop' en 'verplichtingen die samenhangen met de activa aangehouden voor verkoop'. Voorts wordt vanaf 24 maart 2015 niet meer afgeschreven op de activa van Endinet. Het financiële effect bedraagt € 29 miljoen (VpB-effect is € 7 miljoen). Daarnaast worden eerst alle intercompany posities tussen Alliander en Endinet geëlimineerd, voordat verantwoording als 'aangehouden voor verkoop' en 'beëindigde bedrijfsactiviteiten' plaatsvindt. De classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteiten betekent dat het geconsolideerde netto resultaat van Endinet Groep in de winst-en-verliesrekening van Alliander is verantwoord.

Balans

In het totaal van de netto activa is een goodwill bedrag van € 36 miljoen begrepen dat betrekking heeft op de activiteiten van Endinet.

€ miljoen	2015
Activa	
Vaste activa	
Materiële vaste activa	554
Immateriële vaste activa	41
Financiële vaste activa	1
Totaal vaste activa	596
Vlottende activa	17
Totaal activa	613
Verplichtingen	
Langlopende verplichtingen	88
Kortlopende verplichtingen	7
Totaal verplichtingen	95
Netto activa	518

Winst- en verliesrekening

€ miljoen	2015
Netto-omzet	95
Overige baten	5
Totaal bedrijfsopbrengsten	100
Bedrijfskosten	
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	-14
Personeelskosten	-21
Externe personeelskosten	-2
Overige bedrijfskosten	-8
Totaal kosten van inkoop, uitbesteed werk en operationele kosten	-45
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	-9
Af: Werk uitgevoerd door de groep en gekapitaliseerd als materiële vaste activa in uitvoering	5
Totaal bedrijfskosten	-49
Bedrijfsresultaat	51
Financiële baten	-
Financiële lasten	-
Resultaat voor belastingen	51
Belastingen	-13
Resultaat na belastingen	38

Verkoop aandelen Endinet groep

Per 1 januari 2016 zijn de aandelen van Endinet Groep B.V. verkocht aan Enexis. Ten behoeve van het vaststellen van het boekresultaat op de verkoop van de aandelen van Endinet Groep B.V. dient onder IFRS de reële waarde van Endinet te worden vastgesteld. Dit heeft plaatsgevonden met behulp van kasstromen voor de (middel)lange termijn, regulatorische ontwikkelingen, outperformance effecten en synergievoordelen. De reële waarde van Endinet Groep B.V. per 1 januari 2016 is inclusief de definitieve verrekening vastgesteld op € 708 miljoen. De boekwaarde van de aan Enexis overgedragen activa en passiva bedraagt volgens bovenstaande balans € 518 miljoen.

Het boekresultaat is als volgt bepaald:

€ miljoen	
Reële waarde Endinet	708
Totaal netto activa	-518
Bijdrage voor personeel	-14
Boekresultaat	0

De bijdrage voor personeel heeft betrekking op de vergoeding van Alliander aan Enexis ten aanzien van de overgang van 'niet primair netwerk' gerelateerd personeel vanuit Alliander / Endinet naar Enexis. Hieromtrent zijn in de SPA separate afspraken gemaakt.

De boekwinst is ten gunste van het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten in de winst- en verliesrekening 2016 verantwoord.

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 van 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

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 2016 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 2016 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 2016 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
Per 31 december 2015					
Totale risicopositie in USD	46	-5	4	-	-
Totale afgedekte risico's in USD	-46	5	-4	-	-
Gevoeligheid kasstroom in USD (netto)					
Totale risicopositie in vreemde valuta	46	-5	4	-	-
Afdekkingsinstrumenten in vreemde valuta	-46	5	-4	-	-
Gevoeligheid kasstroom in vreemde valuta (netto)					
	-	-	-	-	-

Per 31 december 2016 was er geen openstaande valutapositie.

De volgende belangrijke wisselkoers was van toepassing per balansdatum:

Valutakoersen

	2016	2015
EUR		
USD	1,055	1,087

Interestriscico

Algemeen

In de volgende tabel wordt inzicht gegeven in de mate waarin Alliander is blootgesteld aan wijzigingen in de interestpercentages voor financiële instrumenten. De tabel toont de effectieve rente per balansdatum, alsmede de vervaldatum of - indien eerder - de contractuele renteherzieningsdatum.

Alliander heeft ultimo 2016 en 2015 geen renteswaps uitstaan.

Vervaldatum of eerdere contractuele renteherzieningsdatum

€ miljoen	Effectief rente-percentage	Variabel/vastrentend	Boekwaarden			Totaal
			Minder dan 1 jaar	1-5 jaar	Meer dan 5 jaar	
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
Per 31 december 2015						
Activa						
Voor verkoop beschikbare en overige financiële activa	4,2%	Vast / variabel	25	-	229	254
Leningen en vorderingen			5	15	22	42
Liquide middelen		Variabel	89	-	-	89
Totaal activa			119	15	251	385
Opgenomen leningen						
Achtergestelde leningen	8,6%	Vast	-5	-24	-58	-87
Onderhandse en groenleningen	2,1%	Vast	-20	-2	-11	-33
Euro Medium Term Notes	3,7%	Vast	-400	-299	-796	-1.495
Euro Commercial Paper	0,4%	Vast	-46	-	-	-46
Overig		Variabel	-	-	-7	-7
Financiële leaseverplichtingen	6,6%	Vast	1	6	-169	-162
Totaal verplichtingen			-470	-319	-1.041	-1.830

Gevoeligheidsanalyse

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 2016 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

€ miljoen	Posities	Resultaat		Eigen vermogen	
		Daling van 100 basispunten	Stijging van 100 basispunten	Daling van 100 basispunten	Stijging van 100 basispunten
Per 31 december 2016					
	Variabel rentende instrumenten	15	-	-	-
	Gevoeligheid kasstroom (netto)	15	-	-	-
Per 31 december 2015					
	Variabel rentende instrumenten	25	-	-	-
	Gevoeligheid kasstroom (netto)	25	-	-	-

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.

Met behulp van een renteswap werd bewerkstelligd dat de vastrentende obligatielening, uitgegeven in 2016, werd omgezet in een variabel rentende lening. Gelijktijdig met de uitgifte van de obligatielening is de renteswap afgewikkeld met een positief resultaat, welke is verantwoord in de financiële baten.

Kasstroomafdekking

Alliander heeft in het verleden Euro Medium Term Notes uitgegeven. In de fase voorafgaand aan het afsluiten van de Medium Term Notes in 2004 heeft Alliander de risico's uit hoofde van de toekomstige interestbetalingen afgedekt door middel van renteswaps. Deze swaps waren aangemerkt als kasstroomafdekking. Vanaf het moment dat de leningen zijn afgesloten zijn de renteswaps afgerekend en valt het tot dat moment in de kasstroom hedgereserve opgenomen verlies vrij naar het resultaat over de resterende levensduur van de leningen (tot 2019), zodat per saldo het oorspronkelijk ingedekte interestniveau in de winst-en-verliesrekening wordt verantwoord. Omdat de renteswaps zijn afgerekend bij het afsluiten van de leningen, zijn er geen toekomstige kasstromen uit hoofde van de renteswaps. Het verliessaldo per 31 december 2016 is nagenoeg nihil (2015: nagenoeg nihil).

Verloopoverzicht kasstroom hedge-reserve

Per eind 2016 is het saldo van de kasstroom hedge-reserve na aftrek van latente belastingen nagenoeg nihil (2015: nagenoeg nihil).

Kredietrisico

Algemeen

Het kredietrisico is het risico van een verlies dat ontstaat doordat een tegenpartij niet bereid of niet in staat is zijn verplichtingen na te komen. Binnen de organisatie worden kredietanalyses en kredietbeheer toegepast, waarbij de mate van beoordeling afhankelijk is van de omvang van het kredietrisico dat bij een transactie ontstaat.

Liquiditeitoverschotten worden tegen marktconforme voorwaarden uitgezet in de geld- en kapitaalmarkt bij instellingen die voldoen aan een door de Raad van Bestuur vastgestelde lijst van criteria en daarmee vastliggende toegestane tegenpartijen tot maximaal de voor die partij geldende limiet. Daarnaast zijn normen vastgesteld voor het kredietwaardigheidsniveau van de beleggingen op basis van door 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 88% (2015: 76%) 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 \$ 2,7 miljard (2015: \$ 2,6 miljard). De balanswaarde van de voor verkoop beschikbare financiële activa die Alliander in zijn balans heeft opgenomen bedraagt € 224 miljoen (2015: € 229 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 toe op debiteuren uit reguliere verkopen. De ouderdom van debiteuren waarvan de betalingstermijn is verstreken per balansdatum is als volgt (bruto bedragen):

Ouderdomsanalyse debiteuren

€ miljoen	2016	2015
Niet vervallen	34	34
0-30 dagen	15	23
31-90 dagen	6	7
91-360 dagen	8	6
> 360 dagen	8	4
Boekwaarde per 31 december	71	74

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid met betrekking tot de debiteuren kan als volgt worden weergegeven:

Verloopstaat voorziening voor oninbaarheid

€ miljoen	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	9	10
Gebruik van de voorziening voor oninbaarheid (afboeking debiteuren)	-1	-2
Vrijval van / dotatie aan voorziening via het resultaat	4	3
Herrubricering activa aangehouden voor verkoop	-	-2
Boekwaarde per 31 december	12	9

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 (2015: 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 2016 heeft Alliander een gecommiteerde kredietfaciliteit van € 600 miljoen (tot juli 2021). Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Naast de kredietfaciliteit, waarop ultimo december 2016 niet is getrokken, heeft Alliander een ECP-programma van € 1,5 miljard waaronder per ultimo boekjaar € 75 miljoen uitstaat (2015: € 0,05 miljard) en een EMTN-programma van € 3 miljard waaronder per 31 december 2016 een bedrag van € 1,4 miljard uitstaat (2015: € 1,5 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 en CSA's (Credit Support Annex). In 2016 zijn conform voorgaand jaar geen margin call verzoeken door Alliander ontvangen.

Liquiditeitsrisico 2016 en 2015

€ miljoen	Boekwaarde	Contractuele kasstromen			Totaal
		Minder dan 1 jaar	1 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar	
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 blijvende verplichtingen					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-21	-47	-13	-81
Totaal	-2.184	-608	-565	-1.716	-2.889
Per 31 december 2015					
Opgenomen leningen					
Hoofdsommen	-1.661	-470	-326	-868	-1.664
Interest	-	-61	-150	-316	-527
Financiële leaseverplichtingen	-162	-11	-43	-238	-292
Crediteuren	-133	-133	-	-	-133
Overige schulden	-377	-370	-	-7	-377
Niet uit de balans blijvende verplichtingen					
Verplichtingen uit hoofde van operationele leases	-	-24	-36	-5	-65
Totaal	-2.333	-1.069	-555	-1.434	-3.058

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 2016				31 december 2015			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Activa								
Voor verkoop beschikbare financiële activa	-	224	-	224	-	229	-	229
Derivaten kortlopend	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal activa	-	224	-	224	-	229	-	229
Passiva								
Derivaten kortlopend	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal passiva	-	-	-	-	-	-	-	-

De indeling van de instrumenten naar de niveaus vindt zover mogelijk plaats op basis van de beschikbaarheid van genoteerde prijzen op actieve markten of andere waarneembare inputs. Wijziging van de indeling vindt slechts plaats als dat noodzakelijk is als gevolg van wijzigingen in de beschikbaarheid van de relevante inputs. Gedurende het verslagjaar is dit niet aan de orde geweest; er hebben dan ook geen overdrachten tussen de verschillende niveaus van de reële waarde hiërarchie plaatsgevonden.

Gehanteerde waarderingmethoden voor bepaling van reële waarden niveau 2

De 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 2016		31 december 2015	
		Reële waarde	Niveau	Reële waarde	Niveau
Vaste activa					
Overige financiële activa	7	45	2	47	2
Financiële verplichtingen					
Langlopend					
Financiële leaseverplichtingen	19	-232	2	-230	2
Opgenomen leningen:					
Euro Medium Term Notes	13	-1.564	1	-1.236	1
Overige opgenomen leningen	13	-116	2	-128	2
Totaal langlopende financiële verplichtingen		-1.912		-1.594	
Kortlopend					
Opgenomen leningen:					
Euro Medium Term Notes	13	-	1	-405	1
Euro Commercial Paper	13	-75	2	-46	2
Overige opgenomen leningen	13	-13	2	-38	2
Totaal kortlopende financiële verplichtingen		-88		-489	
Totaal financiële verplichtingen		-2.000		-2.083	

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 gediscoteerd 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 gediscoteerd 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 leaseverplichting: de reële waarde van deze verplichtingen is bepaald aan de hand van de toekomstige kasstromen die zijn gediscoteerd 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	2016	2015
Nettoresultaat op derivaten aangehouden voor handelsdoeleinden:		
Waardewijzigingen van valutaderivaten	-	4
Waardewijzigingen van rentederivaten en opties	1	-
Nettoresultaat op voor verkoop beschikbare financiële activa	5	29
Nettoresultaat op financiële verplichtingen die tegen geamortiseerde kostprijs worden gewaardeerd:		
Rentelasten uit hoofde van financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs	-62	-76
Rentebaten banksaldi, uitgegeven leningen, debiteuren, overige vorderingen en deposito's	12	13
Valutaresultaat	-5	-34
Ontvangen en betaalde fees anders dan voor het berekenen van de effectieve rentevoet	-5	-2
Netto wijziging in de reële waarde van kasstroomhedges overgebracht vanuit het vermogen	-	-
Netto financiële baten en lasten	-54	-66
Bijzondere waardeverminderingen handelsdebiteuren	-4	-3
Waardewijzigingen CDS	-	62
Overige bedrijfskosten	-4	59

In onderstaande tabel is aangegeven welke baten en lasten uit hoofde van financiële instrumenten in het eigen vermogen zijn verantwoord:

Impact op het vermogen uit hoofde van financiële instrumenten

€ miljoen	2016	2015
Netto wijziging in de reële waarde van kasstroomhedges overgebracht naar de winst-en-verliesrekening	-	-
Totaal verantwoord in kasstroomhedge-reserve	-	-

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 zonodig aangepast. 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 actuariel bepaald op basis van veronderstellingen omtrent toekomstige ontwikkelingen van bijvoorbeeld salarissen, WAO-/WIA-uitkeringen, premies ziektekostenverzekeringen, – statistisch onderbouwde – aannames ten aanzien van sterftekansen, uitredingskansen en kansen op arbeidsongeschiktheid. Dit complex van aannames, tezamen met de gehanteerde disconteringsvoet, leidt ertoe dat de gehanteerde veronderstellingen en aannames van invloed zijn op de waardering van de voorzieningen inzake personeelsbeloningen en de resultaten. Een stijging van de disconteringsvoet met 1% heeft bijvoorbeeld een lagere waardering van deze voorziening met € 3 miljoen tot gevolg.

Levensduur en restwaarde van en bijzondere waardeverminderingen op materiële vaste activa

Bij de bepaling van de boekwaarde van materiële vaste activa wordt 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. Het huidige traditionele kleinverbruik meterpark wordt de komende jaren versneld vervangen in de grootschalige aanbidding van de slimme meter. De te vervangen meters worden tot en met 2020 versneld afgeschreven, hetgeen jaarlijks ten opzichte van 2015 een hogere afschrijvingslast van € 3,1 miljoen tot gevolg heeft.

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 gediscoteerde waarde van de verwachte, toekomstige kasstromen, die worden afgeleid uit de businessplannen voor de komende jaren die met het betrokken actief samenhangen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met mogelijke negatieve ontwikkelingen bij klanten – zoals surseances van betaling en faillissementen – die mogelijk zouden kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. Het is mogelijk dat Alliander in de toekomst gedwongen is om, als gevolg van wijzigingen in (markt)omstandigheden, additionele bijzondere waardeverminderingen te verantwoorden.

Bijzondere waardeverminderingen op goodwill en overige activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven, doch hiervoor dient jaarlijks aan de hand van een test op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) te worden vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill. Voor goodwill geldt, dat eerder genomen bijzondere waardeverminderingverliezen in latere jaren niet meer worden teruggedraaid indien blijkt dat de waarde is toegenomen. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardevermindering. Bij het uitvoeren van een test op bijzondere waardeverminderingen worden schattingen gemaakt van zowel de verkoopopbrengst, verminderd met de vervreemdingskosten, als de bedrijfswaarde. De schatting van de verkoopopbrengst, verminderd met de verkoopkosten, is gebaseerd op beschikbare informatie omtrent beurskoersen, marktprijzen, recente transacties van soortgelijke bedrijven en concreet ontvangen biedingen. De werkelijke opbrengsten en geschatte verkoopkosten in geval van een afstoting kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen. Wat betreft de schatting van de bedrijfswaarde geldt dat deze is gebaseerd op de 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.

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 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. Voor de waardering van de netten in Friesland/Noordoostpolder en de activa en passiva van 450connect GmbH zijn inschattingen gehanteerd. Deze zijn toegelicht in noot [1].

Noot 36 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans (per 31 december, vóór winstbestemming)

€ miljoen	Noot	2016	2015
Vaste activa			
Materiële vaste activa	37	274	253
Immateriële vaste activa	38	70	107
Investerings in deelnemingen	39	1.855	2.228
Overige financiële activa	40	2.610	2.609
Totaal vaste activa		4.809	5.197
Vlottende activa			
Overige vorderingen	46	42	13
Overige financiële activa		15	25
Vorderingen op groepsondernemingen	41	735	326
Liquide middelen	42	41	77
Totaal vlottende activa		833	441
Totaal activa		5.642	5.638
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	43	684	684
Agioreserve		671	671
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ¹		496	496
Herwaarderingsreserve ¹		46	53
Overige reserves		1.685	1.548
Resultaat boekjaar		282	235
Totaal eigen vermogen		3.864	3.687
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende verplichtingen	44	1.482	1.189
Totaal langlopende verplichtingen		1.482	1.189
Voorzieningen			
	45	47	45
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen en overlopende passiva		249	717
Totaal kortlopende verplichtingen	46	249	717
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		5.642	5.638

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

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

€ miljoen	Noot	2016	2015
Netto-omzet		10	7
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf		28	25
Overige bedrijfsopbrengsten		295	299
Som der bedrijfsopbrengsten	48	333	331
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	49	-60	-62
Lonen en salarissen	50	-116	-105
Sociale lasten	50	-9	-9
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	51	-64	-63
Overige bedrijfskosten	52	-123	-123
Som der bedrijfslasten		-372	-362
Bedrijfsresultaat		-39	-31
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	53	149	167
Rentelasten en soortgelijke kosten	54	-79	-124
Resultaat voor belastingen		31	12
Belastingen	55	-9	-2
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	56	260	225
Resultaat na belastingen		282	235

Enkelvoudig overzicht van het totaalresultaat

€ miljoen	2016	2015
Resultaat na belastingen	282	235
Mutatie herwaarderingsreserve	-7	11
Totaalresultaat incl. niet-gerealiseerde resultaten	275	246

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	150	345	73	568
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-80	-245	-	-325
Boekwaarde per 1 januari 2015	70	100	73	243
Mutaties 2015				
Investeringen	-	17	61	78
Desinvesteringen	-2	-5	-	-7
Afschrijvingen	-5	-50	-	-55
Herrubriceringen, interne overdrachten en overige mutaties	68	44	-118	-6
Totaal	61	6	-57	10
Boekwaarde per 31 december 2015				
Aanschafwaarde	196	365	16	577
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-65	-259	-	-324
Boekwaarde per 31 december 2015	131	106	16	253
Mutaties 2016				
Investeringen	-	19	65	84
Desinvesteringen	-	-	-	-
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

Investeringen

De investeringen in materiële vaste activa gedurende het boekjaar bedroegen in totaal € 84 miljoen (2015 € 78 miljoen). Deze hebben met name betrekking op de herontwikkeling van de locatie in Arnhem en investeringen in hard- en software.

Noot 38 Immateriële vaste activa

€ miljoen	Goodwill	Overige immateriële activa	Totaal
Per 1 januari 2015			
Aanschafwaarde	104	-	104
Boekwaarde per 1 januari 2015	104	-	104
Mutaties 2015			
Nieuwe consolidaties	-	3	3
Totaal	-	3	3
Stand per 31 december 2015			
Aanschafwaarde	104	4	108
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-	-1	-1
Boekwaarde per 31 december 2015	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

De post goodwill bestaat ultimo 2016 uit goodwill die verband houdt met de aankoop van Endinet (€ 61 miljoen) die is gealloceerd aan Liander en Stam (€ 7 miljoen), zie noot [4]. De afname van de goodwill ten opzichte van 2015 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 2015	2.256	-	2.256
Mutaties 2015			
Ontvangen dividend	-339	-	-339
Resultaat boekjaar	225	-	225
Uitbreiding aandelenkapitaal	76	-	76
Mutatie herwaarderingsreserve	10	-	10
Overige mutaties	-1	1	-
Totaal	-29	1	-28
Boekwaarde per 31 december 2015	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

In 2016 is voor een bedrag van € 216 miljoen (2015: € 339 miljoen) aan dividenden ontvangen van de dochteronderneming Liander N.V. en de joint operation Utility Connect B.V. De investering van € 73 miljoen in 2016 heeft betrekking op kapitaalstortingen bij de dochterondernemingen van Alliander N.V.

De ontvangen dividenden en kapitaalstortingen van dochterondernemingen zijn een gevolg van de jaarlijkse herstructurering van de vermogensverhoudingen bij deze ondernemingen conform het beleid van Alliander.

Het overzicht van gehouden kapitaalbelangen is opgenomen in het onderdeel 'Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen' aan het einde van dit hoofdstuk.

Noot 40 Overige financiële activa

€ miljoen	Latente belastingvorderingen	Uitgegeven leningen op groepsondernemingen	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	5	-	17	22
Mutaties 2015				
Nieuwe vordering	-	2.585	2	2.587
Realisatie tijdelijke verschillen	5	-	-	5
Terugbetaalde leningen	-	-	-5	-5
Totaal	5	2.585	-3	2.587
Boekwaarde per 31 december 2015	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

In juni 2015 heeft Alliander onder andere een langlopende lening verstrekt aan Liander van € 2.566 miljoen. Dit bedrag is in 2015 verrekend met het rekening courant saldo. Dit betekent dat tussen Alliander en Liander twee financieringsovereenkomsten bestaan, te weten de nieuwe 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 2016 bedraagt 4,0% (2015: 4,1%). 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 2016 € 3.163 miljoen (2015: € 3.112 miljoen).

Noot 41 Vorderingen op groepsondernemingen

Binnen de Alliander groep is 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, waarbij dividenden worden uitgekeerd of agio wordt gestort door 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 3,77% voor gereguleerde deelnemingen, 4,02% voor deelnemingen met Stable Business en 4,77% voor deelnemingen New Business & High Risk. De grondslag voor het rentetarief is de gemiddelde kostenvoet op de uitstaande leningportefeuille van Alliander N.V. 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 2016 zijn geen liquide middelen begrepen waarover Alliander niet vrij kan beschikken (2015: idem).

Noot 43 Eigen vermogen

Voor het mutatieoverzicht van het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening en noot [12]. Fiscaal wordt de agioreserve als gestort kapitaal aangemerkt.

Noot 44 Langlopende verplichtingen

De rentevoeten en aflossingen van de langlopende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	1.660	1.764
Mutaties		
Nieuwe leningen	844	475
Aflossingen	-942	-579
Totaal	-98	-104
Boekwaarde per 31 december	1.562	1.660

Langlopende leningen inclusief kortlopend deel

€ miljoen	Effectief interestpercentage		Kortlopend deel		Langlopend deel	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Achtergestelde leningen	8,6%	8,6%	5	5	75	81
Onderhandse en groene leningen	1,0%	2,1%	-	20	13	13
Euro Medium Term Notes	2,6%	3,7%	-	400	1.394	1.095
Euro Commercial Paper	0,0%	0,4%	75	46	-	-
Boekwaarde per 31 december			80	471	1.482	1.189

Bij het kortlopende ECP programma is sprake van variabele rente.

Looptijden rentedragende verplichtingen

€ miljoen	2016	2015
Minder dan 1 jaar	81	471
Tussen 1 en 2 jaar	6	6
Tussen 2 en 3 jaar	306	6
Tussen 3 en 4 jaar	7	306
Tussen 4 en 5 jaar	8	7
Meer dan 5 jaar	1.154	864
Boekwaarde per 31 december	1.562	1.660

Achtergestelde leningen

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

Noot 45 Voorzieningen

€ miljoen	Ziektekosten na pensionering	Reorganisatiekosten	Overige personeelsvoorzieningen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	-	5	39	44
Mutaties 2015				
Vrijval	-	-5	-2	-7
Dotaties	-	17	9	26
Onttrekking	-2	-13	-9	-24
Rentedotatie	-	-	1	1
Afwikkelingen en overige mutaties	2	1	2	5
Totaal	-	-	1	1
Boekwaarde per 31 december 2015	-	5	40	45
Mutaties 2016				
Vrijval	-	-6	-	-6
Dotaties	-	19	12	31
Onttrekking	-	-12	-12	-24
Rentedotatie	-	-	1	1
Afwikkelingen en overige mutaties	-	-	-	-
Totaal	-	1	1	2
Boekwaarde per 31 december 2016	-	6	41	47

De post ziektekosten na pensionering betreft de regeling inzake de ziektekostenverzekering van gepensioneerde medewerkers. Deze verplichting is niet bij een pensioenfonds of externe verzekeraar ondergebracht en loopt eind 2016 nagenoeg af. Aan het eind van 2016 bedroeg de reorganisatievoorziening € 6 miljoen (2015: € 5 miljoen). De overige personeelsvoorzieningen bestaan met name uit de voorziening voor jubileumuitkeringen (bij het bereiken van het 10-, 20-, 30-, 40- en 50-jarig dienstverband) en voor uitkering bij uitdiensttreding en de voorziening voor werktijdverkorting voor oudere medewerkers, een overgangsregeling die in de CAO van december 2005 is gecreëerd voor oudere medewerkers en die hun de mogelijkheid biedt om in de toekomst minder te gaan werken. Voor pensioenen wordt verwezen naar noot [15].

Noot 46 Kortlopende verplichtingen

€ miljoen	2016	2015
Kortlopende verplichtingen		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	12	14
Schulden aan deelnemingen en participanten	9	16
Belastingen en premies sociale verzekeringen	62	102
Schulden ter zake van pensioenen	4	4
Rentedragende verplichtingen	81	471
Overige verplichtingen en overlopende passiva	81	110
Totaal kortlopende verplichtingen	249	717

De kortlopende verplichtingen en overlopende passiva hebben betrekking op handelsschulden, belastingschulden en overige kortlopende verplichtingen. In 2015 is tevens inbegrepen de in 2016 gerealiseerde aflossingsverplichtingen van € 400 miljoen onder het EMTN-programma. De post vennootschapsbelasting is ultimo 2016 een vordering (€ 31 miljoen) en is daarom niet in de kortlopende verplichtingen opgenomen (2015: €36 miljoen) maar in de post Overige vorderingen.

Noot 47 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 toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 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 zijn netbeheerders op basis waarvan hun aansprakelijkheid wordt beperkt tot het bedrag dat zij zelf verschuldigd zouden zijn als er geen fiscale eenheid was geweest.

Aan het eind van 2016 had Alliander voor een bedrag van € 59 miljoen (2015: € 50 miljoen) aan 'parent company guarantees' afgegeven. In opdracht van Alliander is ultimo boekjaar € 1 miljoen (2015: € 0,1 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	2016	2015
Binnen 1 jaar	16	19
Tussen 1 en 5 jaar	38	26
Meer dan 5 jaar	10	2
Totaal per 31 december	64	47

Investeringsverplichtingen

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

€ miljoen	2016	2015
Investeringsverplichtingen materiële vaste activa	6	30
Overige inkoopverplichtingen	80	68
Totaal	86	98

Noot 48 Bedrijfsopbrengsten

€ miljoen	2016	2015
Netto-omzet	10	7
Geactiveerde productie voor het eigen bedrijf	28	25
Overige bedrijfsopbrengsten	295	299
Totaal	333	331

De netto-omzet bestaat met name uit doorbelaste diensten voor het CDMA datacommunicatienetwerk. De overige bedrijfsopbrengsten betreft met name concern brede activiteiten op holdingniveau.

Noot 49 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

€ miljoen	2016	2015
Uitbesteed werk, personeel derden en overig	60	62
Totaal	60	62

Noot 50 Personeelskosten

€ miljoen	2016	2015
Salarissen	85	80
Sociale lasten	9	9
Pensioenlasten:		
- afgedragen premies aan collectieve regelingen van meerdere werkgevers die als toegezegde-bijdrageregeling worden behandeld	11	11
Ontslagvergoedingen/reorganisatiekosten	5	4
Lasten voor overige langetermijnpersoneelsbeloningen	6	2
	11	6
Overige personeelskosten	9	8
Totaal	125	114

Personeelskosten betreffen 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 (€ 125 miljoen, 2015: € 114 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 2016 1.174 (2015: 1.200).

Noot 51 Afschrijvingen

€ miljoen	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Overig	Totaal
2016			
Afschrijvingen	8	56	64
Totaal 2016	8	56	64
2015			
Afschrijvingen	5	51	56
Desinvesteringen	7	-	7
Totaal 2015	12	51	63

In de kolom Overig zijn onder meer de ICT afschrijvingen en de afschrijvingen op immateriële vaste activa verantwoord.

Noot 52 Overige bedrijfskosten

€ miljoen	2016	2015
Doorbelaste posten groepsmaatschappijen	13	10
Huisvesting en transport	6	7
Huren, leasen en pachten	38	40
Stafdiensten en ICT	41	44
Notaris- en adviesuitgaven	17	11
Precario en overige belastingen	1	1
Overig	7	10
Totaal	123	123

Doorbelaste posten groepsmaatschappijen betreffen met name interne ontwikkelprojecten op holdingniveau.

Noot 53 Financiële baten

€ miljoen	2016	2015
Rente-inkomsten uit kasgeldleningen en deposito's	1	1
Fair value winst op financiële instrumenten	1	-
Financiële baten op leningen van groepsondernemingen	147	166
Totaal	149	167

De financiële baten op leningen van groepsondernemingen zijn € 19 miljoen lager ten opzichte van 2015 door een verlaging van het doorbelaste interest percentage en een daling van het saldo van de rekening-courant vorderingen op de groepsondernemingen.

Noot 54 Financiële lasten

€ miljoen	2016	2015
Leningen van derden	51	65
Geactiveerde bouwrente	-	-1
Financiële lasten op leningen van groepsondernemingen	26	58
Valuta-omrekeningsverschillen	-	1
Overige financiële lasten	2	1
Totaal	79	124

De financiële lasten leningen van derden zijn € 14 miljoen lager door een lagere netto schuld in 2016 als gevolg van een aflossing van een EMTN lening van € 400 miljoen en het aantrekken van een lening van € 300 tegen een lagere rente.

De financiële lasten op leningen van groepsondernemingen zijn € 32 met name lager door verandering in de samenstelling van groepsondernemingen waardoor per saldo de lasten en baten zijn gedaald.

Noot 55 Belastingen

€ miljoen	2016	2015
Belastinglast	-9	-7
Mutatie latente belastingen	-	5
Totaal	-9	-2

De effectieve belastingdruk is 29,3%. Dit betreft een belastinglast van € 9 miljoen bestaande uit een last van € 10 miljoen over het boekjaar 2016 (inclusief een last inzake permanente verschillen van € 1 miljoen) alsmede een aanpassing op voorgaande jaren (bate € 1 miljoen).

Noot 56 Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen is met € 141 miljoen gedaald met name door een lager resultaat uit het netwerkbedrijf en het ontbreken van een deelnemingsresultaat in 2016 van Endinet Groep B.V. door verkoop van Endinet Groep B.V.

Het resultaat uit beëindigde deelname van onderneming na belastingen is ontstaan uit de verkoop van Endinet.

€ miljoen	2016	2015
Resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	84	225
Resultaat uit beëindigde deelname van ondernemingen na belastingen	176	-
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	260	225

Voorstel dividend 2016

De Raad van Bestuur heeft onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vastgesteld om een bedrag van € 178,1 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het overige deel van de winst, € 103,8 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 2016.

Het dividend over 2016 is ten opzichte van 2015 gestegen met € 18,8 miljoen als gevolg van met name de verkoop van Endinet per 1 januari 2016.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Belangrijke dochterondernemingen en overige deelnemingen

Per 31 december 2016

	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%
Alliander Start-ups Holding B.V.	Arnhem	100%
BackHoom B.V. *	Arnhem	100%
Energy Exchange Enablers B.V.*	Arnhem	100%
Local (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	100%
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%
2. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Osthavelland	100%
1. Alliander Vorratsgesellschaft mbH	Brandenburg	100%
Alliander Netzbetrieb Hennigsdorf GmbH	Hennigsdorf	100%
Alliander Stadtlicht Rhein-Ruhr	Hagen	100%
Bietergemeinschaf 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%
Locamotion Beheer B.V.	Enschede	48%
The New Motion B.V.	Amsterdam	21%
Ziut B.V.	Arnhem	53%
Ziut Advies B.V.	Arnhem	53%
Redstack B.V.	Sneek	33%
INNAX Group B.V.	Veenendaal	13%
Reddyn B.V.	Arnhem	50%
EDSN B.V.	Baarn	26%
Etriplus B.V.	Venlo	25%
Duurzame Energie Netwerken Gelderland B.V.	Arnhem	50%
Biogas Gelderland 1 B.V.	Arnhem	50%
Stadtbeleuchtung Hagen GmbH	Hagen	49%

1 Voor deze dochterondernemingen is door Alliander N.V. een 403-verklaring afgegeven.

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 2016.

Arnhem, 6 maart 2017

Raad van Bestuur

De heer P.C. Molengraaf (voorzitter)

De heer M.R. van Lieshout

Mevrouw I.D. Thijssen

Raad van Commissarissen

Mevrouw A. Jorritsma-Lebbink voorzitter (vanaf 1 juli 2016)

De heer G.L.M. Hamers (vanaf 7 april 2016)

Mevrouw dr. J.G. van der Linde

De heer B. Roetert

Mevrouw A.P.M. van der Veer-Vergeer

Afgetreden leden in 2016

De heer mr. E.M. d'Hondt, voorzitter (tot 1 juli 2016)

De heer ir. J.C. van Winkelen, vice-voorzitter (tot 7 april 2016)



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.

1. 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.
2. De winst na reservering ingevolge het voorgaande lid staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.
3. Winstuitkeringen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
4. Uitkering van winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
5. 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.
6. 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 2016 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 2016. 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 2016 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 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2016.
2. De volgende overzichten over 2016: 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 belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2016.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 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 € 10 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 0,75% van de totale kosten. 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 € 0,5 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Alliander N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Alliander N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Alliander N.V. en Liander N.V. Bij de onderdelen Alliander N.V. en Liander N.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
<p>Initiële controleopdracht</p> <p>Bij initiële controleopdrachten is een aantal overwegingen van toepassing dat niet speelt bij terugkerende controleopdrachten. Additionele planningsactiviteiten en –overwegingen die noodzakelijk zijn om een toereikende controlestrategie en controleplan te bepalen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Voldoende inzicht verkrijgen in Alliander N.V. en haar activiteiten, waaronder de interne beheersomgeving en de informatiesystemen, om de risico-inschatting te kunnen maken en de controlestrategie en het controleplan te ontwikkelen; · Voldoende toereikende controle-informatie verkrijgen met betrekking tot de openingsbalans inclusief de selectie en toepassing van waarderingsgrondslagen; en · Communicatie met de voorgaande accountant. 	<p>Voordat wij in 2016 benoemd werden tot externe accountant van Alliander N.V. hebben wij een uitgebreid transitieplan opgesteld, waarmee we in het najaar van 2015 van start zijn gegaan om inzicht te verkrijgen in de onderlinge relaties tussen de strategie, de bijbehorende business risico's en de wijze waarop dit impact kan hebben op de financiële verantwoording en het stelsel van interne beheersingsmaatregelen. Ons transitieplan bestond onder ander uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Nauwe samenwerking met de voorgaande accountant, inclusief een proces van dossierinzage en formele overdrachtsprocedures, zoals door onze professionele standaarden voorgeschreven; · Actieve kennisoverdracht met de financiële, risico- en Internal Audit functies om inzicht te verkrijgen in hun perspectieven op de activiteiten, risico's en belangrijkste bevindingen; · Het bijwonen van de formele slotbesprekingen met senior management en de Audit Commissie als onderdeel van het jaarrekeningcontrole-proces 2015; · Evaluatie van de belangrijkste verslaggevingsvraagstukken en controle-onderwerpen uit voorgaande jaren; · Beoordeling van management's documentatie met betrekking tot interne beheersing ter ondersteuning van het verkrijgen van inzicht in het proces van financiële verslaggeving en de bedrijfsprocessen. <p>Wij hebben ons controleplan in mei 2016 besproken en afgestemd met de Audit Commissie van Alliander N.V. en wij hebben gedurende het jaar regelmatig gerapporteerd over de status, voortgang en belangrijkste bevindingen uit het controleproces.</p>

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

De toelichting ten aanzien van deze transacties is opgenomen in de waarderingsgrondslagen, noot 1 en noot 33. Per 1 januari 2016 heeft Alliander de aandelen van Endinet Groep B.V. aan Enexis Holding N.V. verkocht en de aandelen van Aktivabedrijf Enexis Friesland B.V. van Enexis Holding N.V. gekocht onder bijbetaling door Enexis van € 365 miljoen. De waardering van de geruilde netwerken is bepalend voor de boekwinst op de verkoop van Endinet Groep B.V. en de goodwill op Aktivabedrijf Enexis Friesland B.V. De reële waarde van Endinet Groep B.V. is bepaald op € 708 miljoen, hetgeen heeft geresulteerd in een boekwinst van € 176 miljoen. De koopprijs van de aandelen van Aktivabedrijf Enexis Friesland B.V. bedraagt € 335 miljoen. Alliander N.V. is ondersteund door externe deskundigen bij de toerekening van de koopprijs aan de individuele activa en passiva.

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennis genomen van de overeenkomst tussen Alliander N.V. en Enexis Holding B.V. en andere juridische documenten die ten grondslag liggen aan de transacties. Tevens hebben we kennis genomen van de intern gevolgde procedures ten aanzien van de bepaling van de reële waarde. Wij hebben, met behulp van onze waarderingsdeskundigen, de reële waarde van Endinet Groep B.V., de koopprijs van de aandelen van Aktivabedrijf Enexis Friesland B.V. en de waardering van de verkregen individuele activa en passiva getoetst, en hierbij de belangrijkste veronderstellingen beoordeeld. Wij hebben de deskundigheid en objectiviteit van de externe deskundigen beoordeeld. Tevens hebben wij vastgesteld dat de definitieve afrekening met Enexis inzake deze transacties is geëffectueerd. Daarnaast hebben wij getoetst of deze toelichtingen voldoen aan de vereisten van IFRS 3, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de waardering op overnamedatum.

Verklaring over de in dit jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Raad van Commissarissen op 29 juli 2015 benoemd als accountant van Alliander N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2016 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant. De Raad van Commissarissen is hiertoe gemandateerd door de aandeelhouders.

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 de controleopdracht dat wij daarmee voldoende geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Voor een overzicht van verantwoordelijkheden verwijzen wij naar de NBA website www.nba.nl (https://www.nba.nl/Vaktechniek/Verklaringen/voorbeeldverklaringen-voorbeeldbrieven/#standaardpassages_2016).

Rotterdam, 6 maart 2017

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 2016 (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 4-6)
- Ons verhaal over 2016 (pagina 7-10)
- Over Alliander (pagina 11-32)
- Onze prestaties in 2016 gepresenteerd in de hoofdstukken:
 - Klanten (pagina 34-46)
 - Medewerkers (pagina 47-56)
 - Aandeelhouders en investeerders (pagina 57-83)
- De impactcases pagina's 40 en 56

Daarnaast zijn wij gevraagd een redelijke mate van zekerheid te geven bij onderstaande informatie ('de gecontroleerde informatie'):

- De kolom "Resultaat 2016" 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 212-225)

Onze conclusie

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de beoordeelde informatie geen, in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbare en toereikende weergave geeft van het beleid en de bedrijfsvoering ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied in 2016 in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Overige Informatie' van het Verslag.

Ons oordeel

Op basis van onze controlewerkzaamheden is naar ons oordeel de gecontroleerde informatie, in alle van materieel belang zijnde aspecten, opgesteld in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 'comprehensive' van GRI en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht op in het hoofdstuk "Overige Informatie" op bladzijde 232-233 van het Verslag.

In het Verslag is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het Verslag.

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 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.

Aandachtspunt in onze assuranceopdracht

Het aandachtspunt dat naar ons oordeel het meest relevant was in deze assuranceopdracht is hieronder geïdentificeerd en voorzien van een toelichting over hoe wij onze werkzaamheden hebben ingericht om het aandachtspunt te adresseren.

Wij hebben dit aandachtspunt gecommuniceerd met de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Dit aandachtspunt is geadresseerd in de context van onze assuranceopdracht als geheel en in het formulieren van ons oordeel en de conclusie hierop. Wij geven geen separaat oordeel over dit aandachtspunt.

Kernpunten	Onze werkzaamheden op de kernpunten
<p>Eén van de onderwerpen waarover Alliander N.V. rapporteert [op pagina's 26-30, 40, 56 en op pagina 232-233] betreft de maatschappelijke impact van haar activiteiten op de omgeving.</p> <p>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).</p> <p>Zoals Alliander aangeeft zijn de ontwikkelingen rondom het identificeren, kwantificeren en monetariseren nog sterk in ontwikkeling. Uit dien hoofde is Alliander genoodzaakt aannames te doen.</p> <p>Wij constateren dat met name het berekende consumentensurplus sterk afhankelijk is van de gemaakte aannames, de daarbij ingebrachte expertise van externe adviseurs en gebaseerd is op complexe berekeningen. Voorts is het monetariseren van welvaarts- en welzijnseffecten, de balans tussen kosten en baten en de toerekening over de energieketen nog geen gemeengoed waardoor de maatschappelijke aanvaardbaarheid van de gekozen aannames en berekeningsmethoden beperkt zijn getoetst.</p> <p>Een samenvatting van de belangrijkste aannames is opgenomen in de 'Overige informatie' op pagina 232-233 van het Jaarverslag.</p>	<p>Onze werkzaamheden ten aanzien van het beschreven aandachtspunt bestonden uit het beoordelen van de impactmeting in het hoofdstuk 'Onze impact' op pagina's 26-30 en de impactcases pagina's 40 en 56.</p> <p>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.</p> <p>Daar waar Alliander N.V. gebruik heeft gemaakt van de expertise van externe adviseurs voor het uitvoeren van de impactmetingen (te weten True Price) hebben wij kennis genomen van de deskundigheid en objectiviteit van deze experts.</p> <p>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.</p> <p>Voor belangrijke aannames zoals uiteengezet in de 'Overige informatie' op pagina 232-233 van het Jaarverslag hebben wij aansluitingen gemaakt met diverse bronnen zoals sub administraties, externe rapportages en onderzoeksresultaten. Daar waar inschattingen of toekomstgerichte informatie zijn gebruikt, hebben wij kennis genomen van de onderliggende basisgegevens.</p> <p>Op basis van onze werkzaamheden hebben wij een goed beeld gekregen van de door het management gehanteerde methode en de gebruikte aannames en assumpties.</p>

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opstellen van het Verslag in overeenstemming met de rapportagerichtlijn GRI G4 en de intern gehanteerde verslaggevingscriteria zoals toegelicht in het hoofdstuk 'Over dit Verslag', inclusief het identificeren van stakeholders en het bepalen van materiële onderwerpen. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het Verslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Over dit Verslag', in het hoofdstuk 'Overige informatie' en op de website van Alliander.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht, om het opstellen van het Verslag mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden

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 het oordeel.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de beoordeelde informatie. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Onze controle van de gecontroleerde informatie 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.

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.

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 dit Verslag nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze werkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie en ons oordeel.

Wij hebben onze werkzaamheden professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Beoordelingswerkzaamheden

Onze beoordelingswerkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie.
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- Het afnemen van interviews met management (of relevante medewerkers) die verantwoordelijk zijn voor de duurzaamheidsstrategie en –beleid en -prestaties.
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het aanleveren van informatie, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het Verslag.
- Het analytisch evalueren van data en trends.
- Het beoordelen van relevante gegevens van de interne en extern documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het Verslag.

Controlewerkzaamheden

Onze controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de informatie afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het evalueren van de opzet en implementatie, het testen van de werking van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking voor de informatie in het Verslag.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de informatie in het Verslag en de daarin opgenomen toelichtingen.

- Het uitvoeren van verbandscontroles en gegevensgericht werkzaamheden op relevante data
- Het evalueren van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij bepalen de kernpunten van onze assurance-opdracht van het Verslag 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, 6 maart 2017

Deloitte Accountants

J. Dalhuisen RA

Opinie van het Alliander stakeholderpanel

Beste lezer van het verslag,

Het stakeholderpanel is blij met de uitnodiging van Alliander om feedback te geven op het Jaarverslag 2016. Onze feedback vatten wij in deze verklaring samen, met als doel Alliander ertoe te bewegen het verslag nog beter aan te laten sluiten op de behoeftes van stakeholders. We zien dat het jaarverslag van Alliander goed leesbaar is en een heldere structuur kent. Het biedt ook veel inzicht in de activiteiten waar Alliander mee bezig is. De transparantie is ruimschoots voldoende en het verslag geeft een heldere verantwoording over het gevoerde beleid en de behaalde resultaten van de onderneming.

Materialiteitsanalyse

Bij de uitwerking van het jaarverslag hanteert Alliander de materiaiteitsanalyse. Wij herkennen de geselecteerde onderwerpen en zien ook dat deze in ruime mate terugkomen in het verantwoordingsdocument bij de verschillende stakeholderhoofdstukken. Wel dient in het verslag helderder te worden gemaakt waar de scheidslijn ligt tussen de meest materiële onderwerpen voor stakeholders en hoe deze selectie tot stand is gekomen. Alliander heeft hiervoor een volledig overzicht opgenomen in de bijlage van het verslag.

Meer ambitie

Alliander heeft als onderneming een belangrijke rol in de dagelijkse energievoorziening en de transitie naar een duurzaam energiesysteem. Het is bijzonder om te horen dat de Raad van Bestuur een rondgang maakt langs alle gemeenten in het verzorgingsgebied om aandacht te vragen voor de uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. De onderneming zou in onze ogen nog meer ambitie kunnen tonen welke route hierbij wordt bewandeld en ook inzicht kunnen geven welke stappen nodig zijn op weg naar een duurzame toekomst. Uit de gesprekken met Alliander maken wij op dat dit een dilemma is. Enerzijds wil Alliander de ambitie uitspreken, maar anderzijds heeft de onderneming te maken met gereguleerde taken en wet- en regelgeving die achterloopt bij de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied.

Impactmeting

We zien verder dat Alliander stappen wil zetten op het gebied van impactmeten. De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor het kwantificeren van 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 de nodige inzichten in worden gegeven. We zien tegelijkertijd dat dit nog een complex onderwerp is, dat in het verslag ook wordt beschreven als een reis. We adviseren Alliander om komende jaren tijdens die reis focus aan te brengen in de impactgebieden en deze meer te koppelen aan de strategie van de onderneming, zodat er uiteindelijk ook sturing kan plaatsvinden op impact.

Sustainable Development Goals

Voor het eerst geeft Alliander ook inzicht in de Sustainable Development Goals (SDGs), de nieuwe doelen die door de lidstaten van de Verenigde Naties zijn vastgesteld voor duurzame ontwikkeling en die een eind moeten maken aan alle vormen van armoede in 2030. Alliander heeft een eerste selectie gemaakt van de doelen en gekeken welke het best bij de onderneming passen. Wij hebben geadviseerd om de uiteindelijk gekozen SDGs nog sterker in relatie te brengen met de materiële onderwerpen van de onderneming, alsmede de risico's en de langetermijndoelstellingen.

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.

Jan Bijker - Voorzitter van de vakgroep Ondergrondse Netwerken en Grondwaterbeheer van Bouwend Nederland

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 de post-academische MVO opleidingen van ESAA, Erasmus Universiteit

Richard Liebrechts - Voormalig partner bij Ecorys en eigenaar Ripple-A

Rob van Tilburg - Royal Haskoning DHV

Brechtje Spoorenberg - KPN - Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het stakeholderpanel rondom het jaarverslag maak onderdeel uit van onze structurele stakeholderdialogoog. Wij hebben een conceptversie van het Jaarverslag 2016 gedeeld met de panelleden. De panelleden hebben hier schriftelijk op gereageerd, deze input is verder besproken tijdens een lunchbijeenkomst in ons nieuwe circulaire gebouw te Arnhem op 25 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

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.

In 2016 is een herijking van de bestaande materialiteitsanalyse uitgevoerd, onder meer op basis van verslagen van stakeholderdialogen en een mediascan. De shortlist van 56 maatschappelijk relevante onderwerpen, opgesteld in 2015, heeft hierbij als uitgangspunt gediend. De materialiteitscore uit het vorige verslagjaar hebben we daarbij voortdurend meegenomen in de weging. Vervolgens hebben we vastgesteld wat de omvang en het effect van deze thema's zouden zijn voor Alliander en zijn stakeholders. Deze lijst met onderwerpen is ook voorgelegd aan en besproken in het stakeholderpanel.

De uitkomsten van het rondetafelgesprek 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 onveranderd ten opzichte van het jaarverslag 2015. Wel is sprake van kleine veranderingen in positie. Ook hebben stakeholders de thema's Ontwikkeling en opleiding van medewerkers en Investeringsbeleid hoger gewaardeerd. 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 2015 is het proces van de Materialiteitstoets geheel doorlopen. Voor het jaarverslag 2016 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 G-4 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 2015 is uitgangspunt geweest voor het jaarverslag 2016.

Relevantie voor stakeholders

Aan de hand van een digitale enquête zijn in 2015 de maatschappelijke thema's door stakeholders beoordeeld op relevantie. Op basis van deze stakeholderinput zijn de 15 meest relevante thema's geselecteerd. De resultaten van de enquête zijn gegroepeerd naar stakeholdergroep. De stakeholdergroepen die het dichtst bij de organisatie staan (klanten, medewerkers en aandeelhouders) hebben een weging van 2 meegekregen, en de overige stakeholdergroepen (leveranciers, kennisinstellingen, overheden en investeerders) een weging van 1. De resultaten van deze digitale enquête zijn verder ingekleurd tijdens een aantal stakeholderdialogen met een groep stakeholdervertegenwoordigers. Het resultaat is een overzicht met prioritering van de meest relevante thema's vanuit stakeholderperspectief.

Impact voor Alliander

Voor de vijftien meest relevante thema's is in 2016 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;
- Positieve impact: hoe groot is de invloed op Alliander wanneer goed wordt gepresteerd ten aanzien van het thema;
- 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 2015

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.

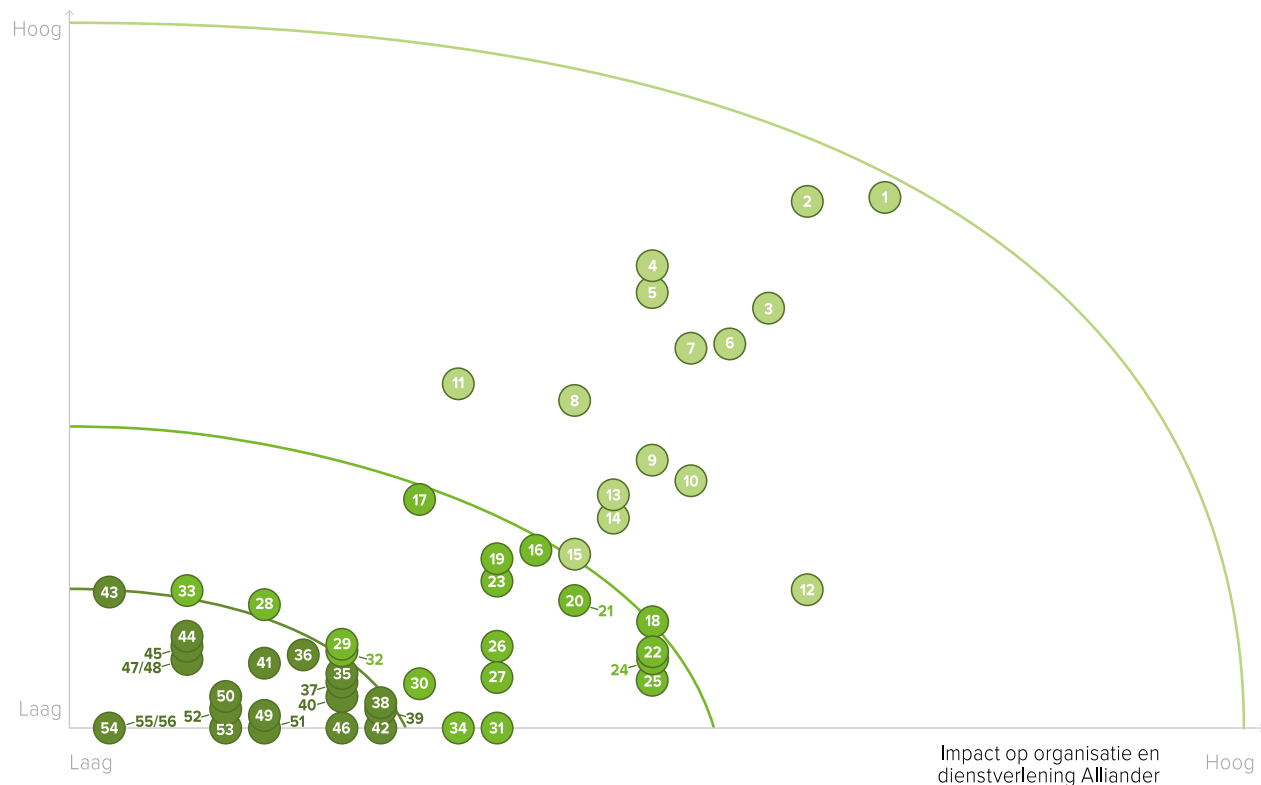
GRI Aspect	Alliander thema	Omschrijving	Verwijzing
Veiligheid en arbeidsomstandigheden	Veilig en gezond werken	Werken aan gas- en elektriciteitsinfrastructuur brengt risico's met zich mee (spanningvoerende delen, gas, mogelijke aanwezigheid asbest etc). Veilig werken zonder incidenten is van groot belang voor alle betrokkenen.	Hoofdstuk medewerkers
	Veiligheid infrastructuur	Gas en elektriciteit kunnen risico's opleveren. De veiligheid van alle betrokkenen heeft voor ons de hoogste prioriteit. Naar aanleiding van incidenten in het gasnetwerk en met grijs gietijzeren gasleidingen is onze aanpak van nog groter belang.	Hoofdstuk klanten
	Opleiden en ontwikkelen	Techniek en organisaties veranderen voortdurend en in hoog tempo. Werken is continu leren geworden.	Hoofdstuk medewerkers
Product en Service	Regulering/ tariefbepaling	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. Dit geeft binnen marges ruimte aan netbeheerders om tarieven vast te stellen. Na een aantal jaren van stijging wordt nu daling afgedwongen hetgeen effect heeft op beschikbare financiële (investerings-)ruimte.	Hoofdstuk klanten, Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders
	Klanttevredenheid	Klanten rekenen op uitstekende service, communicatie en afhandeling van storingen en klachten. In hoeverre moet klanttevredenheid centraal staan binnen de bedrijfsvoering?	Hoofdstuk klanten
	Leveringsbetrouwbaarheid	Ononderbroken beschikbaarheid van energie is van groot maatschappelijk belang. Verstoringen raken direct aan belangen van onze stakeholders. Hoe richten wij onze capaciteitsplanning in zodat de uitbreiding en vervanging van netten en installaties goed is afgestemd op de behoeftes van onze klanten en de maatschappij.	Hoofdstuk klanten
Energie	Energietransitie	De overgang van energieopwek uit fossiele brandstoffen naar energieopwek uit duurzame energiebronnen bijvoorbeeld uit zon, wind of water is één van de grootste hedendaagse maatschappelijke opgaven. Welke rol kan of moet Alliander spelen om deze transitie te versnellen of te faciliteren?	Hoofdstuk klanten
	Slimme netten	De energie-infrastructuur om veranderingen in energieaanbod, marktverhoudingen en de veranderende energievraag op een betrouwbare, efficiënte en veilige manier op elkaar af te stemmen.	Hoofdstuk klanten
	Rol in energieopwekking	Duurzame energieopwekking wordt in toenemende mate zaak van particulieren en bedrijven. Netbeheerders staan voor tal van vragen, bijvoorbeeld in hoeverre zij prioriteit mogen geven aan invoeding van duurzame energie of eventueel zelf duurzame energie kunnen opwekken om de energietransitie te helpen versnellen.	Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders
Emissies	Energiegebruik en CO ₂	Alliander kent een groot energiegebruik. Het reduceren van haar eigen energiegebruik in de netten, maar ook in de gebouwen en mobiliteit vormt een belangrijk aandachtspunt om zelf een duurzame bedrijfsvoering na te streven en bij te dragen aan een energiezuiniger Nederland.	Hoofdstuk 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	Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders

GRI Aspect	Alliander thema	Omschrijving	Verwijzing
		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.	
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?	Hoofdstuk Overige informatie, Hoofdstuk 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?	Hoofdstuk 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.	Hoofdstuk Onze impacts
	Investeringsbeleid	Hoe groot zijn de effecten op Alliander als de economie slecht draait? Wat gebeurt er met de noodzaak van vernieuwing van bedrijfsmiddelen en nieuwbouw? Kan Alliander door haar positie bijdragen aan maatschappelijke oplossingen voor de crisis?	Hoofdstuk aandeelhouders en investeerders

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.

Onderwerpen die stakeholders relevant vinden



1 - 15

- 1 Leveringsbetrouwbaarheid
- 2 Energietransitie
- 3 Veilig en gezond werken
- 4 Innovatie
- 5 Energieopwek
- 6 Slimme netten
- 7 Regulering / Tariefbepaling
- 8 Energiegebruik en CO2
- 9 Economische prestaties
- 10 Veiligheid infrastructuur
- 11 Transparantie
- 12 Opleiden en ontwikkeling
- 13 Klanttevredenheid
- 14 Ketenverantwoordelijkheid
- 15 Investeringsbeleid

16 - 34

- 16 Corporate Governance
- 17 Energieopslag
- 18 Risicomanagement
- 19 Wet Normering topinkomens
- 20 Naleving financieel beleid
- 21 Klimaatverandering
- 22 Toegang tot energie
- 23 Energiebesparing en dienstverlening
- 24 Slimme meters
- 25 Teruglevering
- 26 Bedrijfsethiek
- 27 Milieuvervuiling en emissies
- 28 Naleving wet en regelgeving
- 29 Solide rating
- 30 Toegang tot externe financieringsbronnen
- 31 Privacy
- 32 Diversiteit
- 33 Marketing, communicatie en voorlichting
- 34 Terrorisme

35 - 56

- 35 Uitputten natuurlijke hulpbronnen
- 36 Afval en circulariteit materialen
- 37 Gelijke beloning man en vrouw
- 38 Welzijn op het werk
- 39 Balans werk en privé
- 40 Leefbaarheid
- 41 Anti competitief gedrag
- 42 Leveranciersmodel / Stroomopwaarts
- 43 Stakeholderdialoog
- 44 Markt aanwezigheid
- 45 Arbeidsmarkt/vergrijzing
- 46 Financiële crisis
- 47 Publiek beleid en lobby
- 48 Klachtbehandeling
- 49 Biodiversiteit
- 50 Werknemersvrijwilligerswerk
- 51 Discriminatie Pesten
- 52 Gezondheid en straling magnetische velden
- 53 Politieke instabiliteit
- 54 Vakbondsvrijheid en collectieve onderhandeling
- 55 Tegengaan corruptie
- 56 Gedwongen of verplichte arbeid

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-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-indextabel.

Materiële onderwerpen

Dit deel van het verslag bevat de uitwerking van de aspecten waarmee de materiële onderwerpen in verbinding staan.

1 Leveringsbetrouwbaarheid

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 680 miljoen euro in de kwaliteit van onze netten, om hiermee de betrouwbaarheid te verhogen. Onze uitvalduur kwam in 2016 uit op 23,3 minuten.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

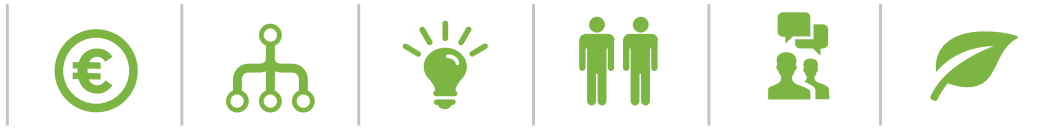
Veiligheid, Vraagstuk technische arbeidscapaciteit, Onvoldoende langetermijnoriëntatie van regelgeving, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie, Cybercriminaliteit

Stakeholderinformatie

Klanten

2 Energietransitie

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 2016 is de teruglevering door klanten aan ons netwerk vanuit zonne-installaties sterk gegroeid. Ook hielpen we klanten die met hun directe omgeving gezamenlijk een duurzaam energie-initiatief wilden starten. En we hebben bedrijfsactiviteiten om nieuwe markten te ontdekken.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid

Risico's

Onvoldoende langetermijnorientatie van regelgeving, Privacy energiedata, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

3 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 2,2 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 bij. Er wordt werk gemaakt van veiligheid en dat wordt gewaardeerd".

Bijdrage vanuit Alliander

Wij ontwikkelen veiligheidsinitiatieven en hebben een veiligheidsprogramma ontwikkeld, waarmee we een intrinsieke veilige manier van werken willen realiseren. We gingen in 2016 in gesprek met medewerkers over veiligheid, pakt verbeteringen in het werk op en trainden leidinggevenden en medewerkers om risicovolle situaties sneller te herkennen en te signaleren. Een nieuwe veiligheidsaanpak is in 2016 verder doorgevoerd. De LTIF bedroeg 2,0.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Veiligheid

Stakeholderinformatie

Medewerkers

Klanten

4 Innovatie

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Alliander wil actief inspelen op het veranderende energielandschap en toekomstige ontwikkelingen in het kader van de energietransitie. Hiervoor is het nodig om nieuwe technieken en oplossingen toe te passen. Klanten verwachten hulp bij het maken van (nieuwe) energiekeuzes.

Onze lange-termijndoelstelling

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 2016 hebben we gewerkt aan bijvoorbeeld proeftuinen, onder meer in Heerhugowaard, 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 langetermijnnoriëntatie van regelgeving, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

5 Energieopwekking

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Welke rol zouden netbeheerders moeten hebben op het gebied van het bevorderen van duurzame energie-opwek, zeker in relatie tot de ambitieuze klimaatdoelstellingen in Parijs. Klanten hebben behoefte aan flexibiliteit in het energienet voor meer duurzame energieopwekking. Duurzame opwek wordt in toenemende mate zaak van particulieren en bedrijven. Alliander wil samen met zijn stakeholders onderzoeken welke rol netbeheerders zouden moeten hebben.

Onze langetermijndoelstelling

Onder meer door het digitaliseren van onze infrastructuur maken we duurzame opwekking op decentraal niveau mogelijk. We investeren daarnaast in vergroening van onze CO₂-voetafdruk.

Bijdrage vanuit Alliander

We participeren in proeftuinen en partnerships om te leren van de ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de Energiekoplopers in Heerhugowaard. We ontwikkelen daarnaast nieuwe bedrijfsactiviteiten om de energietoekomst te ontdekken. We ondersteunen klanten bij het maken van keuzes, we investeren in alternatieve infrastructuren en we digitaliseren onze netten. We hebben in 2016 voor het eerst een deel van onze bedrijfsvoering vergroend via in Nederland opgewerkte duurzame energie.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid, Bereikbaarheid

Risico's

Onvoldoende langetermijnnoriëntatie van regelgeving, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

Aandeelhouders en investeerders

6 Slimme netten

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. 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.

Bijdrage vanuit Alliander

We werken op diverse plaatsen aan het slimmer maken van onze energienetten. Zo werken we aan de grootschalige aanbieder van slimme meters en het implementeren van ICT toepassingen en sensoren waarmee we de flexibele stroom aan energie kunnen managen. Slimme netten ondersteunen een efficiënter gebruik van capaciteit en infrastructuur en zijn betrouwbaarder. Met de uitbreiding van slimme energienetwerken ondersteunen we toekomstige digitale diensten. 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

7 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 toezichthouder 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 2016 hadden wij aandacht voor kostenbeheersing, 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 2016 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 precarioeffingen.

Relatie met strategie

Betaalbaarheid

Risico's

Onvoldoende langetermijnnoriëntatie van regelgeving, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

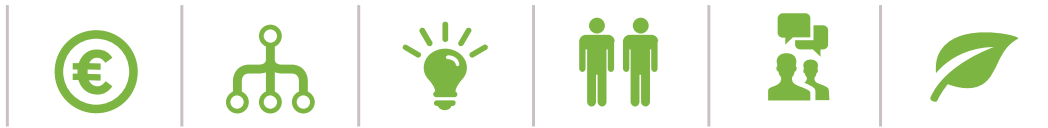
Aandeelhouders en investeerders

Jaarrekening

Strategie

8 Energiegebruik en CO₂

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

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 onderneemt diverse activiteiten om aan CO₂ emissiereductie 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 2016 lager dan het jaar ervoor.

Relatie met strategie

Bereikbaarheid, Betaalbaarheid

Risico's

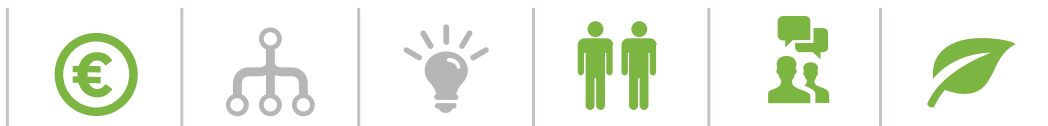
Onvoldoende langetermijnnoriëntatie van regelgeving

Stakeholderinformatie

Aandeelhouders en investeerders

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 2016 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 Veiligheid 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 2016 circa € 680 miljoen aan het versterken, digitaliseren en onderhouden van onze netten. We rondde 48% procent van onze belangrijkste projecten af. Verder traiden 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

11 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-G4 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 1 geëindigd in de Transparantiebenchmark van het Ministerie van Economische Zaken en heeft de FD Henri Sijthoff-prijs 2016 gewonnen. Ook is dit jaar opnieuw een extern stakeholderpanel betrokken bij de totstandkoming van het jaarverslag. Daarnaast voldoet ons jaarverslag aan de nieuwste GRI-G4 richtlijnen. In 2016 zijn daarnaast onze corporate websites verder ontwikkeld. We voerden online dialogen over diverse materiële thema's, zoals de energietransitie. We passen voor zover van toepassing de beginselen van de Nederlandse Corporate Governance Code toe.

Relatie met strategie

Betrouwbaar, Betaalbaar, Bereikbaar

Risico's

Geen

Stakeholderinformatie

Corporate governance

Over dit verslag

Materialiteitstoets

12 Opleiding en ontwikkeling

Input en relaties relevant voor thema



Stakeholderverwachting

Alliander is een onderneming die werkt 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

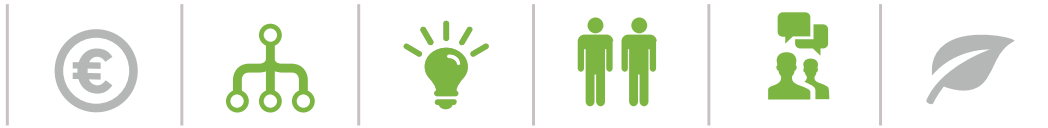
Vraagstuk technische arbeidscapaciteit, Benodigde competenties, Operationaliseren energietransitie, Veiligheid

Stakeholderinformatie

Medewerkers

13 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 continue door voortdurende (online) bereikbaarheid en korte responsetijden. De doorontwikkeling van onze website voor consumenten en zakelijke klanten ondersteunde dit. Bij consumenten presteerden we boven de benchmark, bij zakelijke klanten er net onder.

Relatie met strategie

Betrouwbaarheid

Risico's

Benodigde competenties, Privacy energiedata, Operationaliseren energietransitie

Stakeholderinformatie

Klanten

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 80 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 2016 71% 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 Investeringsbeleid / Naleving financieel beleid

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 2016 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

Betalbaarheid

Risico's

Financiële risico's

Stakeholderinformatie

Aandeelhouders en investeerders

Jaarrekening

Regio-informatie

Interactie met stakeholders

In dialoog 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, toezichhouders 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 toezichhouders.

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) Dialogo (o.m. Consumentenbond, Vereniging Eigen Huis)	Samenwerking, relatiebeheer, dialoog, verbeteren dienstverlening	Klant
Zakelijke Klant	Brancheorganisaties Energiecoöperaties	Dialogo en relatiebeheer (o.m. VEMW, Uneto VNI, Bouwend Nederland, VNO NCW)	Samenwerking, dialoog, verbeteren dienstverlening	Klant
Stakeholder Medewerkers	Medewerkeronderzoek Medezeggenschap Jongerennetwerk Tension Vrouwennetwerk Lianne GBLT-netwerk Pride Personeelsvereniging Foundation Vakbonden	Kwantitatief onderzoek (ieder kwartaal) Formele overlegvergadering (maand) Dialogo/ workshops/ bijeenkomsten Idem Idem Medewerkersvereniging Medewerkersvrijwilligerswerk Periodiek arbeidsvoorwaarden overleg	Participatie, dialoog, medewerkersbetrokkenheid en -initiatieven, formeel (arbeidsvoorwaarden) overleg	Medewerker
Stakeholder Aandeelhouders en Investeerders	Belanghebbende Provincies en Gemeenten	Algemene Vergadering Aandeelhouders (tenminste 1 keer/jaar) Grootaandeelhouders overleg (3 keer/jaar) Bedrijfsbezoeken, bestuurlijk overleg, individueel contact. Tweejaarlijks reputatie-onderzoek. Periodieke Nieuwsbrief	Formeel, informeel overleg, kennis en inzicht activiteiten	Aandeelhouders en investeerders
	Financiers, investeerders en kredietbeoordelaars	Periodiek overleg en verslag over financiële prestaties (periodiek)	Verantwoording en toelichting	Financieel
Maatschappelijke stakeholders Overheden	Rijksoverheid en Europese Unie	Consultatie, inspreken, zienswijzen (projecten, adhoc)	Belangen expressie en (pro-) actieve dialoog	Aandeelhouders en investeerders
	Provincies en Gemeenten	Consultatie, samenwerking, projecten (o.m. IPO en VNG)	Afstemmen klimaat- en milieuplannen en projecten	Aandeelhouders en investeerders
Politiek	Eerste en Tweede kamer Staten Generaal, ministeries	Relatiebeheer, werkbezoeken, pro-actief en reactief informeren. Tweejaarlijks kwalitatief onderzoek.	Informeren in algemene zin en op specifieke, actuele thema's	Alle stakeholders
Toezichthouders	Autoriteit Consument & Markt Autoriteit Financiële Markt College Bescherming Persoonsgegevens EU Toezichthouders	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informeren, uitwisseling en toelichting	Klant
	Onderzoeksraad voor Veiligheid Staatstoezicht op de Mijnen	Periodieke bijeenkomsten over actuele onderwerpen en issues Standaard en ad hoc informatieverzoeken	Informeren, uitwisseling en toelichting	Klant
Energiesector	Cedec, Cogen EnergieNederland Energieproducenten/-leveranciers Energy Storage Nederland European Distribution System Operators for electricity (Edso) Eurelectric, Eurogas, ENCS IGU, IEA Flexible power Alliance Network (FAN) Netbeheer Nederland Nedu Tennet Werkgeversvereniging WENb	Deelname bestuur (maandlijks) Werkgroepen (maandlijks) 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, Dialogo	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

Stakeholderinformatie en het jaarverslag

Maatschappelijke trends en stakeholderdialogen vormen de basis voor de identificatie van de belangrijkste thema's, waarover we rapporteren. Hierover zijn we met onze stakeholders in 2016 in gesprek gegaan.

Daarbij hebben we onze stakeholders gevraagd om thema's aan te geven waarover wij verantwoording zouden moeten afleggen in dit verslag. Onze stakeholders hebben de effecten van (maatschappelijke) thema's voor de organisatie beoordeeld in een kwantitatieve materialiteitstoets. In 2016 hebben wij op basis van kwalitatieve stakeholderinformatie de materialiteit van thema's herijkt.

Stakeholders selecteren veelal thema's die raken aan onze operationele werkzaamheden. Dit betreft bijvoorbeeld veilig werken, leveringszekerheid en opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Daarnaast kiezen zij voor thema's waarmee Alliander zich in de toekomst kan onderscheiden, zoals de energietransitie, energiebesparing en innovatie. Deze uitkomsten zijn ook in de Raad van Bestuur besproken, waar is geconcludeerd dat de door de stakeholders aangegeven onderwerpen in hoge mate aansluiten op de inspanningen die Alliander levert voor zijn stakeholders. Een stakeholderpanel is actief betrokken bij de inhoud van het Jaarverslag en heeft haar indrukken over het concept Jaarverslag 2016 rechtstreeks gedeeld met de Raad van Bestuur.

Benchmark van onze prestaties

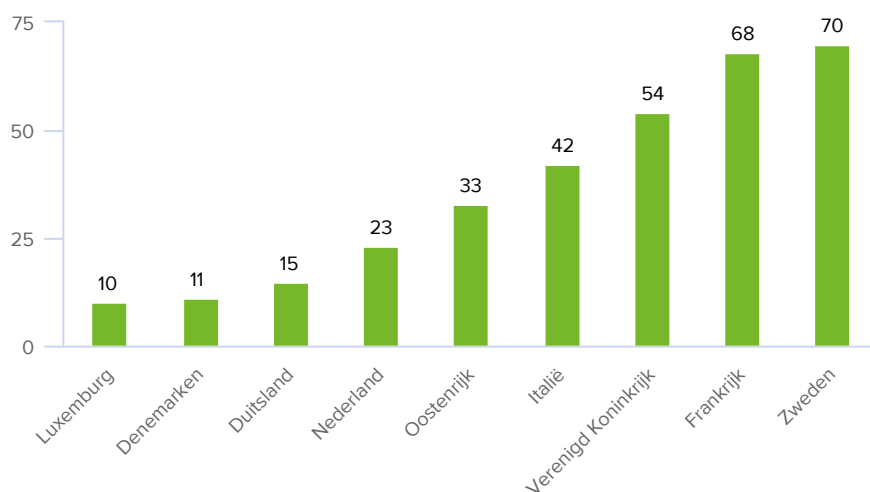
We kijken kritisch naar onze eigen prestaties en zetten deze ook af tegen die van andere ondernemingen, zowel binnen als buiten de energiesector. Dit doen we vooral om te leren en kansrijke verbeteringen te signaleren. Een aantal benchmarkgegevens lichten we hieronder toe.

Benchmark binnen de energiesector

Uitvalduur

De betrouwbaarheid van onze netten is groot. De uitvalduur voor elektriciteit bij Liander was in 2016 met 23,3 minuten gemiddeld hoger dan het landelijke gemiddelde van 21 minuten in 2016. Waar het gaat om gas, was de gemiddelde uitvalduur bij klanten in het Liandergebied in 2016 met 85 seconden lager dan het landelijke gemiddelde in 2015 (129 seconden).

Internationale benchmark voor uitvalduur



● De gemiddelde jaarlijkse onderbrekingstijd van electriciteit (in minuten)

Landelijke benchmark

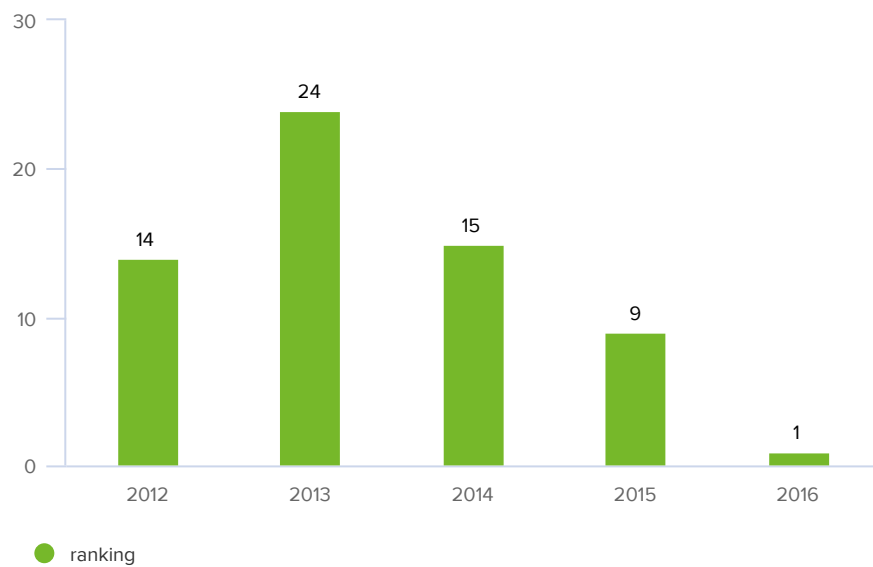
Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim van Alliander komt in 2016 uit op 4,1% (2015: 3,8 procent). Het ziekteverzuim in Nederland was in 2016 3,8 procent.

Transparantie

Jaarlijks doet Alliander ook mee aan de Transparantiebenchmark. Deze benchmark, die wordt gehouden onder 500 ondernemingen, van het ministerie van Economische Zaken geeft aan hoe transparant ondernemingen zijn in hun verslaglegging. Alliander eindigde in 2016 op de 1e plaats (2015: 9) en was ook de hoogstgenoteerde in de energiesector.

Transparantiebenchmark



Great Place to Work

Alliander heeft de ambitie om een topwerkgever te zijn voor zijn (toekomstige) medewerkers, zodat hun expertise blijvend voor Alliander ingezet wordt. Of Alliander een topwerkgever is, laten we graag objectief beoordelen. Daarom doen we mee met het werkgeversonderzoek van Great Place to Work, waaraan jaarlijks tientallen Nederlandse ondernemingen meedoen. Alliander eindigde op basis van een meting van afgelopen jaar niet in de lijst met Best Workplaces.

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 arbeidsmarktcapaciteit
- 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, uitgangspunten en aannames voor impact meten en rapporteren

Bij het meten van en rapporteren over onze impact hanteren wij een aantal criteria, uitgangspunten en aannames waarvan de belangrijkste hier omschreven zullen zijn. online is een uitgebreide toelichting opgenomen over de impact van Alliander. Hierbij zijn naast de criteria, uitgangspunten en aannames eveneens de berekeningsmethodieken toegelicht.

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 en Natuurlijk 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

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.

Financieel kapitaal

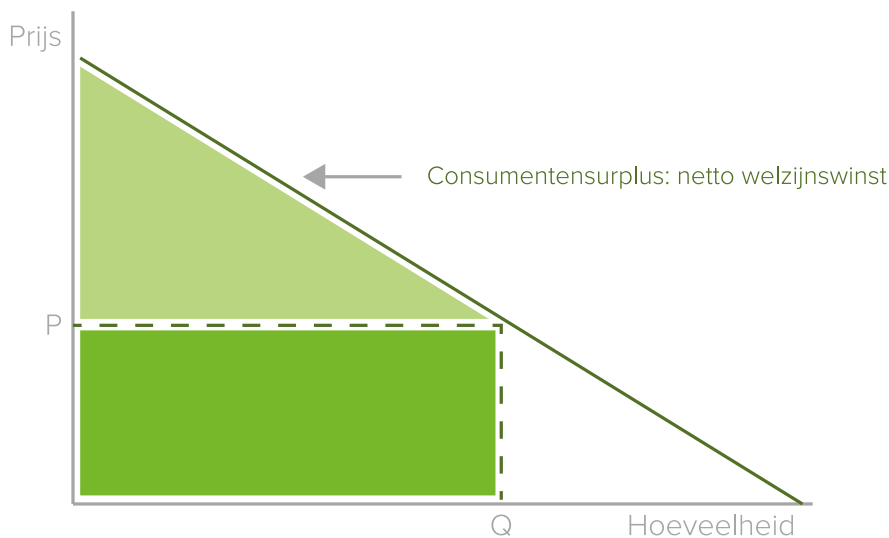
De financiële impacts zijn bekeken vanuit een kasstroomperspectief vanuit of richting de maatschappij: uitgaande kasstromen vanuit Alliander zijn positieve impacts voor de maatschappij en omgekeerd bestaan de negatieve impacts uit de inkomende kasstromen voor Alliander.

Geproduceerd kapitaal

De welvaartswaarde van het energietransport is berekend op basis van het consumentensurplus. Dit is de extra waarde die klanten in theorie bereid zijn te betalen boven de gereguleerde prijs voor een dienst of product. Het consumentensurplus is op dit moment de meest gangbare en gebruikte wijze voor het bepalen van de economische waarde, zowel voor vrije als gereguleerde markten. Het consumentensurplus heeft betrekking op alle prijselementen in de energieketen, dus omvat de belastingen en prijzen voor levering en transport van energie. De als geproduceerd kapitaal getoonde bedragen hebben betrekking op het aan Alliander toe te wijzen (economisch) deel in de energieketen. 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 welzijnswaarde 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.

Vijfjarenoverzicht

€ miljoen	2016	2015	2014	2013	2012
Resultaat					
Netto-omzet	1.584	1.540	1.594	1.744	1.674
Totaal bedrijfsopbrengsten	1.723	1.680	1.729	1.846	1.772
Totaal bedrijfskosten	-1.516	-1.341	-1.245	-1.389	-1.378
Bedrijfsresultaat	207	339	484	457	394
Resultaat na belastingen	282	235	323	288	224
Balans					
Netto werkkapitaal	-145	-211	-172	-94	-96
Materiële vaste activa	6.529	5.899	6.218	6.012	5.821
Balanstotaal	7.735	7.726	7.672	7.548	7.414
Eigen vermogen	3.864	3.687	3.579	3.375	3.203
Totaal rentedragend vreemd vermogen	1.564	1.668	1.775	1.895	1.896
Totaal financiering	5.428	5.355	5.354	5.270	5.099
Investerings in vaste activa	690	577	572	575	583
Kasroom					
Kasroom uit operationele activiteiten	376	513	623	683	545
Kasroom uit investeringsactiviteiten	-232	-492	-410	-493	-498
Kasroom uit financieringsactiviteiten	-185	-99	-201	-135	-53
Vrije kasroom	144	21	213	190	47
Ratio's					
Langlopende schulden als % van totaal rentedragend vreemd vermogen	95%	72%	91%	85%	100%
ROIC	3,5%	4,9%	6,3%	7,6%	6,9%
FFO/nettoschuldpositie	26,6%	28,1%	34,0%	38,7%	30,1%
Rentedekking	8,3	7,6	7,6	8,0	6,0
Solvabiliteit	58,5%	55,7%	53,6%	51,1%	49,5%
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)	3.109	3.100	3.078	3.063	3.087
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	37	31	26	29	31
Gelegde kabel (km)	859	918	816	904	1.160
- Gas					
Actieve aansluitingen per 31 december (x 1.000)	2.510	2.671	2.658	2.649	2.644
Nieuwe aansluitingen (x 1.000)	21	19	18	20	22
Gelegde leiding (km)	151	159	136	160	196
- Getransporteerde volumes					
Elektriciteit (GWh)	29.990	29.882	29.936	30.314	30.522
Gas (miljoen m ³)	6.367	6.012	6.115	7.790	7.461
- Overig					
Aantal afsluitingen (consumenten en zakelijke markt)	7.468	9.465	10.310	12.742	12.364
Gefaciliteerde switches van leveranciers (x 1.000)	973	956	929	930	781
Jaarlijkse uitvalduur elektriciteit Liander (minuten)	23,3	21,9	19,9	24,0	24,5
Gemiddeld aantal personeelsleden in dienst (fte)	5.621	5.572	5.547	5.878	5.675

Maart 2017

[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.

