Energie door **samenwerking**

Jaarverslag Stedin Groep | 2017



STEDIN GROEP

Inhoudsopgave

Verslag raad van bestuur

4 Over Stedin Groep

4 Energie door samenwerking
7 Onze organisatie en besturing
9 Activiteiten Stedin Groep
11 Kerncijfers en kengetallen 2017

13 Strategie Stedin Groep

13 Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt
15 Missie, visie en strategie
17 Doelstellingen en prestaties
18 Strategische kansen en risico's energietransitie
19 Stakeholders en materialiteit
21 Waardecreatiemodel

23 Resultaten

23 Beter netbeheer
30 Energietransitie mogelijk maken
40 Duurzame bedrijfsvoering
50 Niet-gereguleerde activiteiten
53 Financieel resultaat

57 Governance

57 Corporate Governance
64 Risicomanagement
72 Waar we op inzetten
73 In control-verklaring

74 Verslag raad van commissarissen

74 Verslag raad van commissarissen
78 Remuneratierapportage over 2017

79 Jaarrekening

82 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
83 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten
84 Geconsolideerde balans
85 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
86 Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen
87 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
149 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening
150 Enkelvoudige balans
151 Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

155 Overige gegevens

156 Statutaire winstbestemming
157 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

163 Bijlagen

164 Verslaggevingsbeleid
166 GRI Index
178 Driejarenoverzicht
180 Begrippenlijst
184 Disclaimer

Over Stedin Groep

Energie door samenwerking

Energie door samenwerking. Zo kunnen we het eerste jaar Stedin Groep goed samenvatten. In 2017 is er vol energie samengewerkt áán energie. Met elkaar als collega's, met onze klanten, met marktpartijen, met de gemeenten in ons gebied en met andere stakeholders. We zijn daarom niet alleen trots op de resultaten die we behaald hebben, maar ook op de goede samenwerking die we met zo veel partijen hebben.

Het jaar 2017 was op een aantal fronten beslist uitdagend. Na de splitsing van Eneco Groep maakten we een start als nieuwe groep, verkochten bedrijfsonderdeel CityTec, hebben de voormalige DELTA Netwerkgroep (hierna: DNWG) geacquireerd en netgebied Weert overgedragen aan Enexis Netbeheer. Tegelijkertijd was de druk op onze prestaties onverminderd groot. Toch hebben we een solide financieel resultaat weten te behalen en zijn er flinke stappen gezet in het verder verbeteren van onze operationele resultaten en het verduurzamen van onze bedrijfsvoering.

Solide financieel resultaat

Het financiële resultaat was volgens verwachting. De netto-omzet kwam uit op € 1.154 miljoen, het nettoresultaat op € 424 miljoen. Hierbij tekenen we aan dat de splitsing van Eneco een eenmalig effect van € 353 miljoen heeft op het resultaat.

Belangrijk aandachtspunt was het behouden van de creditrating, die van groot belang is voor de financiering van onze toekomstige activiteiten. We zijn dan ook verheugd dat we de A- rating hebben kunnen behouden. In oktober plaatste Stedin Groep haar eerste succesvolle obligatieleningen van € 800 miljoen. Deze langetermijnfinanciering vervangt een aantal kortetermijnschulden, inclusief de brugfinanciering in verband met de overname van DNWG. De obligaties zijn genoteerd aan de Euronext beurs in Amsterdam. Als gevolg hiervan wordt Stedin Groep door de wetgever aangemerkt als Organisatie van Openbaar Belang (OOB). Na de splitsing van Eneco was het voor de toekomstige (her)financieringspositie daarnaast cruciaal dat onze solvabiliteit voldoende zou zijn. En dat is het geval: onze solvabiliteit is uitgekomen op 43,3 procent. Een gedetailleerdere toelichting over het financiële resultaat leest u verderop in dit verslag.

Samen de energietransitie mogelijk maken

Het centrale thema in de samenwerking met onze omgeving was nagenoeg altijd de energietransitie. Met vragen als: Hoe zorgen we samen dat de beschikbaarheid van energie in de toekomst net zo vanzelfsprekend is als nu? Wat is de beste route om de energievoorziening te verduurzamen? En hoe verbeteren we tegelijkertijd onze dienstverlening aan onze klanten? Hoe blijft energie voor iedereen betrouwbaar en betaalbaar? De antwoorden op deze vragen komen in het kort neer op de noodzaak om efficiënter te opereren en tegelijkertijd een duurzame en toekomstbestendige levering aan onze klanten zeker te stellen. Dat klinkt allemaal simpel en vanzelfsprekend, maar het is absoluut geen gemakkelijke opgave.

Uitdagingen

Steeds vaker worden lokaal passende oplossingen gevonden, waardoor diversiteit in onze energienetwerken ontstaat. Bijvoorbeeld door wijken die aardgas uitfaseren en verschillende oplossingen implementeren om gezinnen en bedrijven van warmte te voorzien, zoals 'all-electric' met zonnepanelen en warmtepompen. Een ontwikkeling die we van harte steunen en ook aanjagen. Maar die ook druk zet op het huidige energiesysteem. Daarom werken we onder meer samen met marktpartijen, lokale initiatieven en gemeenten aan flexibiliteitsoplossingen. Flexibiliteit is nodig om in het duurzame energiesysteem de vraag af te stemmen op het weersafhankelijke aanbod en pieken die ons netwerk kunnen overbelasten te voorkomen. We werken in projecten als USEF, ETPA en Layered Energy System aan een slimme marktordening, marktplatformen en lokale, op blockchain draaiende markten, waarmee de markt gefaciliteerd wordt om de benodigde flexibiliteit in te kunnen zetten.

Bij het werken aan een energievolle, duurzame toekomst voor onze klanten spelen meer uitdagingen een rol. Door de energietransitie, waaronder de genoemde overgang van aardgas naar elektriciteit, neemt de hoeveelheid werk voor onze netbeheerders Stedin en Enduris fors toe. En dat terwijl de komende tijd een flinke groep zeer ervaren technici binnen ons bedrijf met pensioen gaat. Het vervangen van deze vakmensen is niet eenvoudig. Er is in Nederland een tekort aan technici, met name op het gebied van energie-

infratechniek. Het afgelopen jaar hebben we daarom extra nadruk gelegd op het werven, opleiden en ontwikkelen van technici. Samen met andere netbeheerders spannen we ons ook in om de belangen van netbeheerders meer voor het voetlicht te brengen. Onder andere door een landelijke campagne in 2017: Ons Energienet.

Al deze uitdagingen mogen nooit het steeds verder verbeteren van onze dienstverlening in de weg staan. Want op sommige punten moet onze dienstverlening echt beter. Ook daar werken we met veel energie samen aan. Een van de initiatieven hiervoor is een meerjarig programma dat wij in 2017 gestart zijn om onze afdelingen klantgerichter in te richten. Klanten hebben namelijk nieuwe, andere energiebehoeften doordat zij bijvoorbeeld zelf energie opwekken. We moeten daardoor met een frisse en toekomstbestendige blik kijken naar welke producten en diensten wij moeten aanbieden en ontwikkelen. Dit doen we onder andere in het programma: Productgericht samenwerken voor de klant. Dit vereist ook een nieuwe manier van samenwerken. Veel meer samen verantwoordelijk zijn voor een goed resultaat voor de klant en daarvoor in multidisciplinaire teams werken.

Op basis van de terugkoppeling die we aan onze klanten gevraagd hebben, is ook het aanbieden en plaatsen van slimme meters verbeterd. Zo kunnen onze klanten nu zelf de afspraak inplannen of verzetten voor plaatsing door één van onze monteurs en verloopt het installatieproces efficiënter door data-analyse. Het imago van de slimme meter is het afgelopen jaar wel onder druk komen te staan door negatieve berichten in de media. Daarin was veel aandacht voor meters die niet aan kwaliteitseisen van de netbeheerders voldeden. Dit hebben we opgelost door met veel zorg proactief onze klanten te benaderen en de meters die niet aan de eisen voldeden te verwisselen.

Focus en keuzes maken

Ons streven is om de energietransitie mogelijk te maken. We willen ervoor zorgen dat onze klanten, nu en in de toekomst, energie hebben om te wonen, te werken en te leven. Dat vereist meer dan alleen samenwerking. Het vereist ook focus om de juiste resultaten te behalen. In 2017 hebben we daarom een strategie voor Stedin Groep ontwikkeld. Deze strategie is het resultaat van samenwerking met collega's en met externe stakeholders.

We kiezen in onze strategie voor focus op (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening aan klanten. En we willen, als ambassadeurs van de energietransitie, zelf ook steeds verder verduurzamen. Drie speerpunten staan vanaf 2018 daarom centraal: beter netbeheer, de energietransitie mogelijk maken en een duurzame bedrijfsvoering.

We geloven dat deze strategie en deze focus nodig zijn en de route vormen naar het mogelijk maken van de energietransitie. Het stelt ons tegelijkertijd voor lastige keuzes die we niet uit de weg gaan. Keuzes over waar we ons wel en niet op focussen.

In 2017 zijn we daarom gestart met los te laten wat niet meer past bij ons toekomstbeeld van Stedin Groep. We hebben openbare-verlichtingsexpert CityTec verkocht. Ook hebben we een netgebied dat ver buiten ons overige werkgebied ligt verkocht. Medio 2017 is netgebied Weert overgegaan naar Enexis. Eind 2017 hebben we ook besloten dat diverse huidige commerciële activiteiten op termijn niet meer binnen Stedin Groep passen. In 2018 overwegen we de eerste concrete stappen voor de afstoting daarvan.

Keuzes maken gaat niet alleen over wat je niet meer doet, maar ook over wat je juist wel doet. We hebben daarom versterking gezocht en zijn erg blij dat de Zeeuwse netwerkgroep DNWG nu tot onze groep behoort. Zeeland sluit aan op ons bestaande werkgebied, wat synergievoordelen kan opleveren. De duurzame ambities van de provincie Zeeland bieden ook veel kansen voor de verduurzaming van de energievoorziening.

Wij helpen onze stakeholders graag bij het maken van de juiste keuzes. Het kabinet-Rutte III heeft ambitieuze plannen gepresenteerd waardoor Nederland in 2050 klimaatneutraal is. Hoe deze plannen vorm krijgen gaat blijken uit het nieuwe Energieakkoord dat onder leiding van minister Wiebes van Economische zaken en Klimaat tot stand zal komen. Stedin Groep neemt actief deel aan de discussie over keuzes die voor de toekomstige infrastructuur van belang zijn, zoals aardgasvrije wijken en het afschaffen van de gasaansluitplicht. In een rapport aan de Tweede Kamer hebben we onze ervaringen met alternatieven voor gas in de bebouwde omgeving gedeeld.

Onze medewerkers staan met elkaar voor de uitdagende opgave Stedin Groep verder vooruit te brengen: open, bevlogen, wendbaar en even betrouwbaar en solide als altijd. Dat vraagt om collectieve veranderkracht waarbij we toch stevig in onze schoenen blijven staan als het om veilig en verantwoord werken gaat. Een woord van dank is op zijn plaats voor de inzet van onze medewerkers die voortdurend

de kwaliteit van ons werk en de belangen van onze klanten in het oog houden.

Missie Stedin Groep

Ons eerste jaar als Stedin Groep sluiten we af met de lancering van een nieuwe missie. De missie van Eneco Groep, waarvan we tot 1 februari 2017 deel uitmaakten, was 'Duurzame energie voor iedereen'. Op 1 februari 2018, op onze eerste verjaardag, hebben we een nieuwe missie voor onze groep gelanceerd: **Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie**.

We geloven dat we deze missie kunnen waarmaken als we samen de mouwen opstropen: wij, de politiek, gemeenten, marktpartijen, collega's en klanten. Want alleen dan is energie in onze leefwereld straks net zo vanzelfsprekend als vandaag.

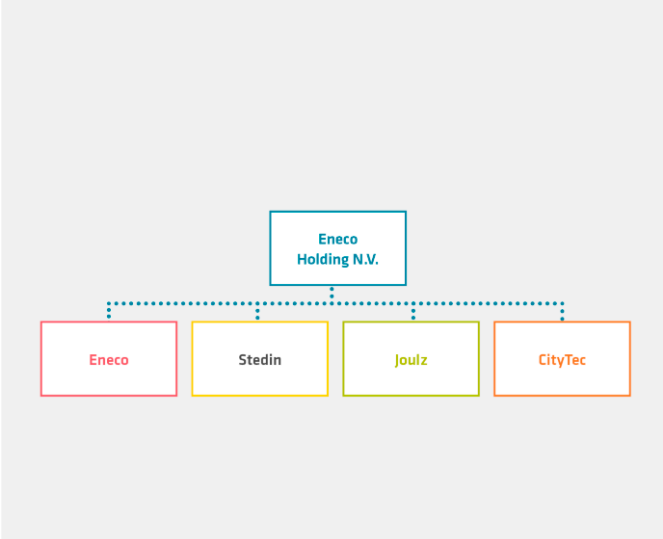


Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie

Onze organisatie en besturing

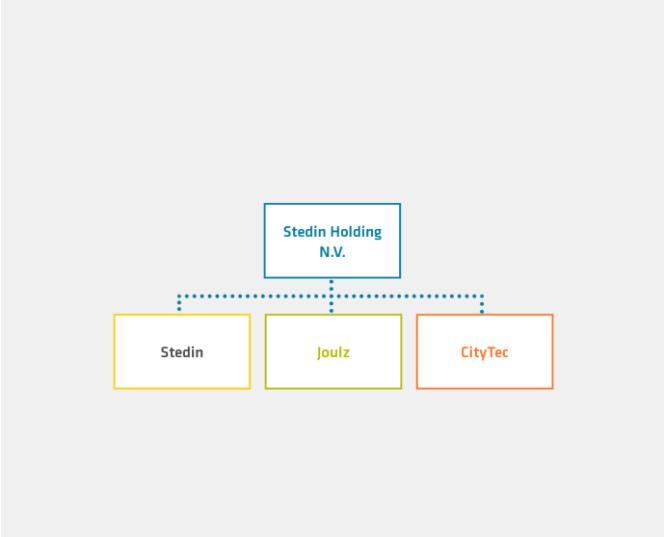
Op 1 februari 2017 is het geïntegreerde energiebedrijf Eneco gesplitst in een energiebedrijf en een netwerkbedrijf. Dit is gerealiseerd door alle aandelen die door Eneco Holding N.V. werden gehouden in Eneco Groep N.V., als dividend in natura uit te keren aan de aandeelhouders van Eneco Holding N.V. Met de splitsing is voldaan aan de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON) die bepaalt dat de netbeheeractiviteiten gescheiden moeten zijn van activiteiten op het gebied van productie, levering of handel van energie, het zogenaamde groepsverbod.

Aan het hoofd van Stedin Groep staat Stedin Holding N.V. Juridisch gezien is deze vennootschap een voorzetting van Eneco Holding N.V. Onderstaande afbeelding geeft de juridische situatie voor splitsing weer.



31 januari 2017 - voor splitsing

Vanaf 1 februari 2017 maakt Stedin Netbeheer B.V. deel uit van het gereguleerde deel van Stedin Groep. Op dat moment is infrabedrijf Joulz onderdeel van het niet-gereguleerde deel van Stedin Groep geworden. De afbeelding hierna geeft de juridische situatie na splitsing weer.



1 februari 2017 - na splitsing

Nieuwe topstructuur en RvC

Als gevolg van de splitsing zijn de raad van bestuur (RvB) en de raad van commissarissen (RvC) van Eneco Holding N.V. op 31 januari 2017 afgetreden en is een nieuwe RvB aangetreden voor de dagelijkse leiding. De heer M.W.M. (Marc) van der Linden is benoemd tot CEO, de heer G. (Gerard) Vesseur is aangesteld als CFO en mevrouw J.A.M. (Judith) Koole heeft als COO zitting in de RvB van Stedin Holding N.V.

Per 1 januari 2018 heeft de RvC de heer D. (David) Peters benoemd als Chief Transition Officer (CTO) en vierde lid van de RvB.

De RvC van Stedin Netbeheer B.V. is per 31 januari 2017 opgeheven. Op 1 februari 2017 is er een nieuwe RvC van Stedin Holding N.V. gevormd. De RvC van Stedin Holding N.V. houdt toezicht op de hele groep en fungeert daarmee tevens als RvC van de netbeheerders Enduris B.V. en Stedin Netbeheer B.V. De heer P.E.G (Pieter) Trienekens is benoemd tot voorzitter. De overige commissarissen zijn mevrouw J.P. (Tineke) Bahlmann, de heer T.W. (Theo) Eysink, de heer J.T.H.M. (Jules) Kortenhorst en de heer D. (Dick) van Well.

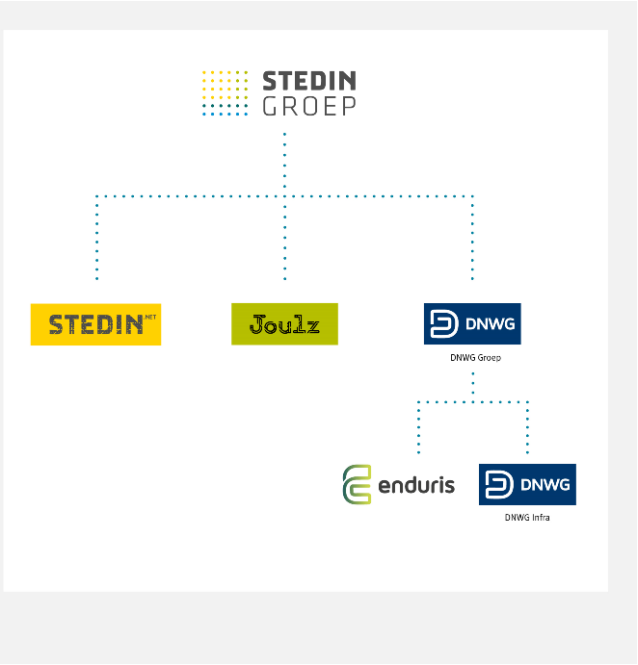
Keuzes in onze portefeuille

Om ons voor te bereiden op de energietransitie, hebben we in 2017 kritisch naar onze positie in het energielandschap gekeken en keuzes gemaakt. Bepaalde activiteiten passen niet langer in onze nieuwe organisatie en op andere willen we juist de nadruk leggen. Deze keuzes hebben geleid tot aanpassingen van onze organisatie en focus op onze kernactiviteit in ons verzorgingsgebied.

Belangrijke acquisitie en verkopen in 2017:

- Op 31 maart 2017 heeft Strong Root Capital het bedrijfsonderdeel **CityTec** overgenomen van Stedin Groep.
- Op 13 juni 2017 heeft Stedin Groep de voormalige **DELTA Netwerkgroep** (hierna: DNWG) geacquireerd, met onder andere dochterondernemingen Enduris (netbeheer) en DNWG Infra (infradiensten).
- Het **netgebied Weert** is per 1 juli 2017 overgenomen door Enexis Netbeheer.

Na deze acquisitie en verkopen ziet Stedin Groep er als volgt uit:



Organigram Stedin Groep

Over dit verslag

Dit jaarverslag van Stedin Groep bestaat uit het verslag RvB, verslag RvC en de jaarrekening. In de jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V.
over het gehele jaar 2017 en vergelijkende cijfers over 2016 gepresenteerd en verantwoord. Stedin Groep streeft ernaar haar jaarverslag steeds verder in te richten zodat het voldoet aan de eisen van het <IR> Framework van het International Integrated Reporting Council (IIRC). De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de EU. De Global Reporting Initiative (GRI) Standards op comprehensive niveau zijn van toepassing op de niet-financiële prestaties. Stedin Groep conformeert zich eveneens aan de EU-richtlijn voor niet-financiële verantwoording en diversiteit zoals die geldt voor Organisaties van Openbaar Belang (OOB).

Terminologie

Waar in dit verslag verwezen wordt naar “wij”, “de onderneming”, “Stedin Groep” of vergelijkbare aanduidingen wordt gedoeld op Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen (waaronder o.a. Stedin Netbeheer B.V., Joulz Energy Solutions B.V., Joulz Diensten B.V. en DNWG Groep N.V.). Met de term “Stedin” wordt verwezen naar Stedin Netbeheer B.V. en haar dochterondernemingen. "Joulz" verwijst naar Joulz Energy Solutions B.V., Joulz Diensten B.V. of diens dochtervennootschappen. Waar wordt gesproken over “DNWG” of “DNWG Groep” wordt bedoeld DNWG Groep N.V. en haar dochterondernemingen, waaronder o.a. Enduris B.V. en DNWG Infra B.V.

Activiteiten Stedin Groep

Netbeheer

Stedin en Enduris zijn de onafhankelijke netbeheerders binnen Stedin Groep en handelen non-discriminatoir. Dit betekent dat de netbeheerders geen enkele partij bevoordelen ten opzichte van andere partijen. De netbeheerders opereren naast vijf andere regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerders uitvoeren in de Nederlandse wetgeving zijn vastgelegd en dat de tarieven die ze daarvoor mogen vragen, bepaald worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders door middel van een benchmarkvergelijking om zo goed mogelijk te presteren op het gebied van efficiëntie en kwaliteit. Ons verzorgingsgebied omvat industrie, het havengebied Rotterdam, drie van de vier grote steden en Zeeland.

Stedin

Stedin heeft als netbeheerder de taak om een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening te realiseren voor haar ruim 2 miljoen klanten. Dit doet zij enerzijds door het aanleggen, beheren en toekomstbestendig maken van de elektriciteits- en gasnetten en anderzijds door het faciliteren van de energiemarkt. Bij Stedin werken 3.185 medewerkers. Stedin is actief in de provincies Zuid-Holland en Utrecht en in delen van de regio's Noordoost-Friesland en Kennemerland.



Elektriciteits- en gasgebied Stedin

Enduris

Binnen DNWG Groep beheert netbeheerder Enduris het energienet voor zo'n 200 duizend Zeeuwse huishoudens en bedrijven. Ook zorgt Enduris voor de aanleg, het onderhoud en de ontwikkeling van de Zeeuwse gas- en elektriciteitsnetten. Bij DNWG Groep werken 655 (Enduris en DNWG Infra) medewerkers. DNWG Groep blijft voorlopig gepositioneerd als separaat onderdeel binnen Stedin Groep.



Elektriciteits- en gasgebied Enduris

Commerciële activiteiten

Joulz

Joulz is actief in de commerciële zakelijke markt en biedt diverse producten en diensten aan op het gebied van energie-infrastructuren en energiemanagement:

- aanleg en beheer van midden- en hoogspanning;
- meetverantwoordelijkheid en energiemanagement;
- realisatie van alternatieve energie-infrastructuren, zoals stoomnetwerk.

Klanten zijn bijvoorbeeld netbeheerders, opwekkers van energie, industriële afnemers en midden- en kleinbedrijven. Sinds 1 februari 2017 vormen Joulz Meetbedrijf en Joulz Infradiensten samen met het huidige Joulz Energy Solutions het merk Joulz. Er werken 648 medewerkers.

DNWG Infra

Binnen DNWG Groep is DNWG Infra de serviceprovider die de elektriciteits- en gasnetwerken aanlegt en onderhoudt in Zeeland, in opdracht van Enduris. Daarnaast voert DNWG Infra onderhoud en beheer uit aan de aan haar toevertrouwde netwerken door andere netbeheerders (bijvoorbeeld voor Evides, Stedin en TenneT) en industriële klanten. DNWG Infra levert ook diensten op het gebied van meettechniek in Zeeland en daarbuiten en is erkend meetverantwoordelijke.

Joint ventures

Utility Connect, TensZ & TeslaN

Utility Connect B.V. exploiteert in opdracht van Stedin Groep en netwerkgroep Alliander een CDMA-telecommunicatienetwerk. Het CDMA-netwerk wordt

gebruikt voor het uitlezen van meetgegevens van de slimme meter en voor het communiceren met smart grid toepassingen.

TensZ B.V. is de gezamenlijke beheerorganisatie van TenneT en Stedin voor het uitvoeren van opdrachten voor beheer van en onderhoud aan midden- en hoogspanningsnetten. Beide partijen zijn voor 50% aandeelhouder.

TeslaN B.V. is de gezamenlijke service provider op het gebied van hoogspanning en middenspanning van TenneT en Enduris. Beide partijen zijn voor 50% aandeelhouder.

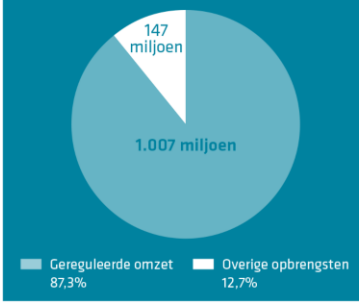


Sinds 13 juni 2017 is DNWG Groep onderdeel van Stedin Groep. DNWG Groep bestaat uit netbeheerder Enduris en DNWG Infra

Kerncijfers en kengetallen 2017

Kerncijfers Stedin Groep

Netto-omzet
In miljoenen euro's



Investeringen
in materiële vaste activa

€ 490 miljoen

Balanstotaal
In miljoenen euro's

€ 6.551 miljoen

Resultaat

€ 424 miljoen

Aansluitingen G

2.119.249

Aansluitingen E

2.278.394

Uitvalduur E

16 minuten

Uitvalduur G

40 seconden

CO_2-uitstoot

279 kton

Aantal medewerkers



4.488

Medewerkers tevredenheid

7,6

Veiligheid

LTIR: 4,88 / RIF: 1,29

Kengetallen Stedin Groep[1]

Financiële cijfers	Eenheid	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.194	1.108
Investeringen in materiële vaste activa	€ mln	490	525
Balanstotaal	€ mln	6.551	9.796
Resultaat na belastingen	€ mln	424	199

Operationele kengetallen	Eenheid	2017	2016
Aansluitingen elektriciteit grootgebruik	aantal	21.786	18.863
Aansluitingen elektriciteit kleingebruik	aantal	2.256.608	2.039.995
Getransporteerde hoeveelheid elektriciteit	GWh	21.893	20.270
Lengte elektriciteitskabels	km	55.191	45.253
Lengte aangelegde elektriciteitskabels	km	611	373
Aansluitingen gas grootverbruik	aantal	10.852	10.099
Aansluitingen gas kleinverbruik	aantal	2.108.397	1.916.424
Getransporteerde hoeveelheid gas	mln. m3	4.865	4.565
Lengte gasleidingen	km	28.137	23.576
Lengte aangelegde gasleidingen	km	210	150
Storingen middenspanning met onderbreking	aantal	390	343

Personeel	Eenheid	2017	2016
Medewerkers per jaareinde	aantal	4.488	3.880
Fte's per jaareinde	aantal	4.365	3.788
Ziekteverzuim	%	5,2	5,5
Mannelijke medewerkers	%	83	86
Vrouwelijke medewerkers	%	17	14

Veiligheid	Eenheid	2017	2016
Lost Time Injury Rate (LTIR)	ratio	4,88	1,74
Recordable Incident Frequency (RIF)	ratio	1,29	0,66

Uitval en onderbrekingen elektriciteit	Eenheid	2017	2016
Gemiddelde onderbrekingsduur MS/LS (CAIDI)	minuten	88	91
Onderbrekingsfrequentie MS/LS (SAIFI)	aantal	0,188	0,187
Jaarlijkse uitvalduur MS/LS (SAIDI)	minuten	16	17
Jaarlijkse uitvalduur HS/MS/LS (SAIDI)	minuten	16,6	17,1

Uitval en onderbrekingen gas	Eenheid	2017	2016
Gemiddelde onderbrekingsduur (CAIDI)	minuten	78	97
Onderbrekingsfrequentie (SAIFI)	aantal	0,0086	0,0089
Jaarlijkse uitvalduur (SAIDI)	seconden	40	52

[1] Alle vergelijkende cijfers over 2016, met uitzondering van de financiële cijfers, betreffen Stedin Groep zoals deze vanaf 1 februari 2017 bestond. De gepresenteerde kengetallen hebben betrekking op het gehele jaar of op de toestand per einde van het jaar.

Strategie Stedin Groep

Na de vorming van Stedin Groep hebben we een missie, een visie en een strategie geformuleerd die de nieuwe groep verbinden. Dit traject is in het vierde kwartaal van 2017 afgerond en vormt vanaf 2018 ons dagelijks kompas. Centraal in de strategie staat het mogelijk maken van de energietransitie door te focussen op kerntaken voor (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening aan klanten.

Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt

De energievoorziening is enorm in beweging. De samenleving stelt nieuwe eisen en de voortschrijdende energietransitie tekent zich steeds helderder af. Stedin Groep heeft de ontwikkelingen geanalyseerd en past haar bedrijfsvoering en keuzes daarop aan.

Stedin Groep draagt er zorg voor dat ruim 2,3 miljoen klanten - consumenten, zakelijke en industriële klanten - elke dag het hele jaar door stroom en gas hebben. Dat doen we niet alleen, maar samen met alle andere partijen die onderdeel zijn van het energiesysteem: de producenten van gas en elektriciteit, de leveranciers, de andere netbeheerders en de organisaties die toezien op de betrouwbaarheid, betaalbaarheid, veiligheid en duurzaamheid ervan. De elektriciteits- en gasnetten zijn een belangrijke schakel in dit systeem. We zijn er trots op dat onze netten tot de meest betrouwbare netten van de wereld behoren.

Tegelijkertijd verandert de wereld. De verwachtingen die klanten van ons hebben, veranderen. En we zijn onderdeel van een belangrijke maatschappelijke verandering: de noodzakelijke en urgente overgang van een economie die vooral is gebaseerd op het gebruik van fossiele energiebronnen naar een schone economie gebaseerd op hernieuwbare energiebronnen. In 2015 sloten bijna alle landen in de wereld het Klimaatakkoord van Parijs. We gaan de uitstoot van broeikasgassen de komende decennia sterk terugdringen. Het energiesysteem zoals we dat kennen, zal ingrijpend veranderen.

Trends

Netbeheerder Stedin heeft elf relevante trends in de energievoorziening geïdentificeerd. Deze trends, die een grote rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van de nieuwe missie, visie en strategie van Stedin Groep, zijn te clusteren in vier categorieën: **duurzaam**, **decentraal**, **digitaal** en **democratisch**.

Duurzaam

Ongeveer 6% van de in Nederland verbruikte energie wordt op dit moment opgewekt met hernieuwbare energiebronnen. Dat aandeel zal de komende jaren fors groeien. Kolen- en gascentrales gaan plaatsmaken voor duurzame elektriciteitsbronnen zoals windenergie, zonnepanelen en waterkrachtcentrales. Hernieuwbaar gas zal in grotere volumes worden ingevoed in de gasnetten. We gaan steeds vaker elektrisch rijden en op andere manieren onze woning verwarmen. En energiebesparing gaat naar verwachting een grotere rol spelen.

Decentraal

De nieuwe energiebronnen zijn niet alleen duurzaam, maar ook steeds vaker decentraal. Dat betekent dat grote productie-installaties op centrale locaties plaatsmaken voor een groot aantal kleinere installaties op tal van plekken. Windparken worden gerealiseerd in alle provincies en het aantal zonnepanelen op daken van woningen en kantoorgebouwen blijft groeien. Agrariërs en tuinders bouwen biogasinstallaties of boren naar aardwarmte. Decentralisatie betekent ook dat deze installaties zichtbaarder worden in de leefomgeving van mensen.

Digitaal

Duurzame energiebronnen zijn vaak variabele bronnen: ze zijn grillig en onvoorspelbaar. Dat betekent dat we op een slimme manier productie en verbruik van elektriciteit op elkaar moeten afstemmen. Decentrale opwekking van elektriciteit door zonnepanelen en een sterke toename van het gebruik van elektriciteit voor verwarming en elektrisch vervoer betekenen ook dat er capaciteitstekort in elektriciteitsnetten kan ontstaan. Door slimme digitalisering van elektriciteitsnetten waarmee we productie en verbruik

kunnen voorspellen, kunnen we daar tijdig oplossingen voor verzinnen. De slimme meter is een voorbeeld van digitalisering.

Democratisch

Decentrale energieproductie maakt het mogelijk dat onze klanten of coöperaties van burgers zelf investeren en eigenaar worden van deze productie-installaties. Het aantal energiecoöperaties groeit, evenals het aantal installaties dat ze exploiteren. De betrokkenheid van consumenten en bedrijven bij energie neemt hierdoor naar verwachting toe. En door de lokale impact van deze duurzame bronnen krijgt de omgeving meer inspraak.

Uitdagingen

De ontwikkelingen in de samenleving en de energiemarkt stellen ons voor vier grote uitdagingen.

Hoeveelheid werk neemt toe

Door de energietransitie gaat de hoeveelheid werk voor onze netbeheerders enorm toenemen. Er ontstaan meer en nieuwe taken, bijvoorbeeld als gevolg van de zogenoemde warmtetransitie. Daar wordt onder verstaan dat we als samenleving de komende decennia afscheid nemen van aardgas en gebouwen op een andere manier gaan verwarmen. Gebouwen worden geïsoleerd en bijvoorbeeld aangesloten op duurzame, collectieve warmtelevering, of worden elektrisch verwarmd, eventueel in combinatie met hernieuwbare gassen. Het beleid van de rijksoverheid is erop gericht deze transformatie uiterlijk in 2050 voltooid te hebben.

Naast deze warmtetransitie krijgen we te maken met de toename in het aantal zonnepanelen en in elektrisch vervoer. In ons netgebied zullen steeds meer ontwikkelaars zonne- en windparken bouwen, zowel in de gebouwde omgeving als in het industriegebied. Ook zullen er steeds meer biogasinstallaties worden gerealiseerd en snelladers geplaatst. Die moeten niet alleen allemaal op het net worden aangesloten, maar stellen ook nieuwe eisen aan dit net.

Voor Stedin Groep betekent dit een flinke toename van het werk dat gas- en elektriciteitsmonteurs moeten verzetten. En willen we, zoals onze ambitie is, met alle gemeenten in ons werkgebied samen plannen maken voor toekomst van de infrastructuur, dan moeten we ook op dat gebied extra mensen inzetten.

Verbeteren kwaliteit van dienstverlening

We doen al veel goed, maar het moet én kan nog beter. Naast alle waardering voor ons werk en voor de hoge betrouwbaarheid van onze netten is er immers ook kritiek. Daar moeten we eerlijk over zijn. We zijn veel in gesprek met onze klanten en stakeholders om te kijken waar onze verbeterpunten zitten. Een voorbeeld daarvan is de doorlooptijd voor de realisatie van nieuwe aansluitingen op onze netten. Ook de communicatie over de planning of wijzigingen daarvan moet verbeteren. Onze analyses laten daarnaast zien dat onze kosten omlaag moeten en kunnen. Door onze dienstverlening slimmer in te richten, kunnen we zowel sneller als efficiënter gaan werken voor onze klanten.

Vergrijzing en toenemende schaarste op de arbeidsmarkt

Voor de hoeveelheid werk die op ons afkomt, hebben we voldoende gekwalificeerde medewerkers nodig. Door vergrijzing hebben we de komende jaren echter te maken met een snelle uitstroom van een flink aantal vooral operationele technische medewerkers. Toenemende schaarste op de arbeidsmarkt van dergelijke professionals vraagt ons om slim om te gaan met de inzet van onze medewerkers, met de werving van nieuw personeel en met samenwerking met marktpartijen. Tegelijkertijd is het goed denkbaar dat we op andere plekken in ons bedrijf door andere manieren van werken en digitalisering met minder mensen toe kunnen. Het is dus van belang dat we investeren in strategische personeelsplanning en steeds blijven werken aan de vakbekwaamheid van onze medewerkers.

Voldoende financiële middelen

Om financieel gezond te blijven en de investeringen in de energietransitie op de lange termijn te kunnen financieren, moeten we efficiënter werken. De rekening van de energietransitie moet betaalbaar blijven. Alleen als Stedin Groep een gezond bedrijf blijft, beschikken we ook in de toekomst over de slagkracht die nodig is voor het mogelijk maken van de energietransitie.

Missie, visie en strategie

Vanaf de start van Stedin Groep in februari 2017 is er gewerkt aan een nieuwe missie, visie en strategie. Dit proces is afgesloten met de formulering van de missie na de afsluiting van het verslagjaar.

Missie

Vanaf 2018 is onze missie: **Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie.**

Energie is vandaag de dag heel vanzelfsprekend. Voor alles gebruiken we het, op elk moment, en alleen maar meer. Thuis, onderweg en op het werk. Energie is onmisbaar in de wereld waarin wij leven. Om te zorgen dat komende generaties ook over voldoende energie kunnen beschikken, gaan we samen over op schone energie uit bronnen die niet opraken en die de planeet niet uitputten of vervuilen. Dit vraagt om flinke aanpassingen van het energienet, of beter gezegd, ons energiesysteem. Nieuwe technieken helpen daarbij. Net als alle mensen en organisaties die betrokken zijn bij energie: de politiek, gemeenten, marktpartijen, collega's en klanten. Alleen als we samen met veel energie de mouwen opstropen, kunnen we ervoor zorgen dat energie in onze toekomstige leefwereld net zo vanzelfsprekend als vandaag.

Visie

Om onze missie te realiseren en ons goed voor te bereiden op onze uitdagingen, is focus nodig. Stedin Groep kiest voor **focus op kerntaken voor (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening aan klanten**. Alle bedrijfsonderdelen binnen Stedin Groep zijn gericht op het versterken van de taken van de netbeheerder. We kunnen de energietransitie namelijk versnellen door innovatief te zijn, leiderschap te tonen en onze dienstverlening goed en tijdig uit te voeren. Met korte doorlooptijden, maatwerk en goede communicatie met klanten.

We investeren ook in onze mensen en nieuwe medewerkers om dit in goede banen te leiden, onder meer met onze eigen bedrijfsschool en met aandacht voor leiderschap en innovatie. Meer focus is ook nodig om ICT-oplossingen, die een integraal onderdeel van het energienet zijn geworden, te 'verslimmen' en om veel meer te doen met beschikbare data. Dat vereist bijvoorbeeld mensen met heel nieuwe IT-vaardigheden. Ook een heldere technologie-roadmap ondersteunt dit. In 2017 hebben we een eerste versie hiervan opgesteld.

Een duurzame toekomst bereik je samen, niet alleen. Wij zijn ambitieus in onze ambitie om de energietransitie mogelijk te maken en geloven dat een onafhankelijke positie daarbij nodig is. Op die manier kunnen we samenwerken met de markt, die we in staat stellen producten en diensten te ontwikkelen die bijdragen aan een betrouwbaar, betaalbaar en duurzaam net. We zijn daarom terughoudend in het zelf betreden van het marktspeelveld, maar zoeken actief samen met de markt naar oplossingen. Vanuit ons vakmanschap kunnen we knelpunten benoemen en inzicht geven in implicaties van keuzes van klanten en stakeholders, zoals gemeenten en woningcorporaties. Ook zetten we ons zichtbaar en actief in om het draagvlak voor duurzame netwerkkeuzes te vergroten, zowel maatschappelijk als politiek.

Strategie

Onze missie en visie vragen om een heldere strategie waarmee we de komende vijf jaar aan de slag gaan. In onze strategie maken we werk van onze missie door een drietal speerpunten met tien strategische doelen. De drie speerpunten zijn: beter netbeheer, de energietransitie mogelijk maken en een duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast kijken we vanuit onze visie kritisch naar ons portfolio van activiteiten.

Drie speerpunten

In onze visie geven we aan dat we kiezen voor focus op kerntaken voor (toekomstig) netbeheer met excellente dienstverlening aan klanten. Dit betekent ten eerste dat we het uitvoeren van onze kerntaken steeds beter willen doen, dus **beter netbeheer**:

- Betrouwbare netten: zodat levering van energie op hoog niveau verzekerd blijft;
- Betaalbare en efficiënte dienstverlening: zodat de energie-infrastructuur zo betaalbaar mogelijk blijft;
- Hoge kwaliteit van producten en diensten: zodat klanten en stakeholders goed worden bediend.

Door te innoveren en met partners nauw samen te werken, willen we **de energietransitie mogelijk maken**:

- Toekomstbestendige netten: onze netten geschikt maken en houden tijdens de energietransitie;
- Beschikbare netinformatie: om stakeholders (marktpartijen, gemeenten) te faciliteren;
- Versnellen door samenwerking: alleen door samen te werken is de energietransitie te realiseren.

Als ambassadeurs van de energietransitie streven we naar een **duurzame bedrijfsvoering**:

- Veilige werkomstandigheden: veiligheid waarborgen voor medewerkers en de omgeving;
- Vakbekwame medewerkers nu en straks: onszelf ervan verzekeren dat we over de juiste vaardigheden beschikken;
- Financieel gezond: voldoen aan onze ratio's en rendementsdoelstellingen;
- Positieve milieu-impact: onze eigen bedrijfsvoering verduurzamen conform de One Planet Thinking gedachte.

One Planet Thinking

Stedin Groep omarmt de One Planet Thinking-filosofie om haar duurzame beleid vorm te geven vanuit de constatering dat er maar één aarde is die ons de middelen geeft om in onze levensbehoeften te voorzien. Nu leiden wereldwijde emissies tot opwarming van de aarde en verbruiken wij grondstoffen sneller dan de aarde die kan genereren. Uitstoot van stoffen zorgt voor onleefbare steden en gezondheidsproblemen. Ook de tweedeling tussen kansarme en kansrijke mensen beschadigt het leven op aarde.

One Planet Thinking stelt grenzen aan de effecten van onze activiteiten: een maximaal verbruik of maximale uitstoot om binnen de grenzen van één planeet te blijven. Deze wereldwijde grenzen heeft energie-adviesbureau Ecofys vertaald naar grenzen voor Stedin Groep. De impact van onze organisatie op de planeet is het grootst op het gebied van klimaatverandering (CO_2-uitstoot), materiaalgebruik (grondstoffenschaarste) en fijnstof. Op sociaal gebied streeft Stedin Groep naar een inclusieve samenleving met een minder sterke sociale tweedeling tussen kansarme en kansrijke mensen.

Herziening portfolio

Onze focus ligt op goed netbeheer en excellente dienstverlening. Daarom zijn we terughoudend in het uitvoeren van commerciële (niet-gereguleerde) activiteiten. Dit doen we alleen als de activiteit aantoonbaar waarde toevoegt voor efficiënt netbeheer, als er in de markt een leemte bestaat en als Stedin Groep uniek gepositioneerd is voor het uitvoeren van deze activiteit. Een voorbeeld van een niet-gereguleerde activiteit die in de markt nog niet is opgepakt en die Stedin Groep in haar portfolio heeft, is het transport van stoom. Op dit terrein koppelen we vanuit een onafhankelijke positie vraag en aanbod aan elkaar.

Voor het uitvoeren van niet-gereguleerde activiteiten waarmee een leemte in de markt wordt opgevuld, hanteert Stedin Groep de volgende voorwaarden:

- Elke drie jaar evalueren we de activiteit in combinatie met een marktverkenning.
- Er bestaat transparantie over de financiering, de investeringen en de winst.
- De activiteit draagt bij aan de energietransitie.

Of een activiteit in ons portfolio wordt of blijft opgenomen, hangt mede af van de economische aantrekkelijkheid, de haalbaarheid en de prioriteit ten opzichte van andere activiteiten.

Op dit moment legt Stedin Groep al haar commerciële (niet-gereguleerde) activiteiten langs bovenstaande lat. Een eerste besluit hieromtrent is inmiddels genomen. We versterken netbeheerder Stedin door een groot deel van de hoogspanningsexpertise van Joulz Energy Solutions en Stedin te bundelen. Die expertise is cruciaal in de energietransitie en is essentieel om de kerntaken van Stedin goed te kunnen uitvoeren. Daarmee ontstaat binnen onze groep een nieuwe krachtige afdeling Hoogspanning.

De commerciële activiteiten van Joulz Energy Solutions (niet aan Stedin of TensZ gerelateerd werk) passen op termijn niet binnen de visie van Stedin Groep. We onderzoeken hoe deze activiteiten voortgezet kunnen worden. We zoeken daarbij naar een oplossing die het meeste recht doet aan de belangen van de klanten en de medewerkers. Totdat die oplossing is gevonden, continueren we deze activiteit.

Doelstellingen en prestaties

Veiligheid	Doelstelling 2017	Resultaten 2017	Doelstelling 2018
LTIR (Lost Time Injury Rate)	≤ 1,84	4,88	≤ 1,90
RIF (Recordable Incident Frequency)	≤ 0,92	1,29	≤ 0,90

Klanten	Doelstelling 2017	Resultaten 2017	Doelstelling 2018
Klanttevredenheid (% klanten score 8 of hoger)	≥ 62 procent	66 procent	≥ 67 procent
Aanbiedingen slimme meter	≥ 368.500 adressen	373.841 adressen	≥ 368.500 adressen
Plaatsing slimme meter	> 82 procent	78,5 procent	> 82 procent

Medewerkers	Doelstelling 2017	Resultaten 2017	Doelstelling 2018
Ziekteverzuim medewerkers	≤ 5,0 procent	5,2 procent	≤ 5,0 procent
Medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt	12,3 fte	8,1 fte	12,3 fte

Betrouwbaarheid	Doelstelling 2017	Resultaten 2017	Doelstelling 2018
Uitvalduur elektriciteit (SAIDI)	≤ 17 minuten	16 minuten	≤ 17 minuten

Duurzaamheid	Doelstelling 2017	Resultaten 2017	Doelstelling 2018
CO_2-uitstoot eigen bedrijfsvoering	geen	15,6 kton	≤ 13,5 kton

Note: Op bovenstaande cijfers is geen accountantscontrole toegepast.

Onze doelstellingen en prestaties worden verder besproken in het hoofdstuk Resultaten.

Strategische kansen en risico's energietransitie

Klanten hebben nu en in de toekomst betrouwbare, betaalbare, veilige en duurzame energie nodig om te wonen en te werken. Het is daarom belangrijker dan ooit om ons bewust te zijn van strategische kansen en risico's voor de lange termijn, zodat we deze kunnen beheersen en benutten om de energietransitie voor onze klanten en de maatschappij op een verantwoorde wijze waar te maken. Om die reden heeft er in 2017 een uitgebreide evaluatie van de strategische kansen en risico's plaatsgevonden, gekoppeld aan de speerpunten van de strategie van Stedin Groep. Onderstaande tabel illustreert deze samenhang. De strategische kansen zijn dit jaar voor het eerst gepresenteerd. De uitwerking van de kansen en risico's is te vinden onder Strategische risico's en kansen van Stedin Groep. Onze financial reporting risico's zijn nader toegelicht in Schattingen, aannames en veronderstellingen en in Beheersing van financiële risico's van de jaarrekening.

Kansgebied	Strategische kansen	Ontwikkeling tov 2016	Strategische speerpunten		
			Beter netbeheer	Energietransitie mogelijk maken	Duurzame bedrijfsvoering
1. Strategisch	Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie	⊕	•	•	
2. Operationeel	Strategische leveranciersrelaties	⊕	•	•	
3. Strategisch	Disruptieve technologieën	⊕		•	
4. Operationeel	Partnerschappen en samenwerkingen	⊕		•	
5. Operationeel	Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen	⊕	•	•	
6. Operationeel	Ontwikkeling potentieel medewerkers	⊕			•
7. Strategisch	Bouwen van een toekomstbestendig IT landschap	⊕	•	•	

Risicogebied	Strategische risico's	Ontwikkeling tov 2016	Strategische speerpunten		
			Beter netbeheer	Energietransitie mogelijk maken	Duurzame bedrijfsvoering
1. Strategisch	Cyberaanval	=	•		•
2. Strategisch	Niet beschikken over voldoende medewerkers met de juiste competenties	=		•	•
3. Strategisch	IT landschap ontoereikend voor de toekomst	=		•	•
4. Operationeel	Wendbaarheid van de organisatie	⊕	•	•	•
5. Operationeel	Verlies van bedrijfsgevoelige informatie	=	•		•
6. Compliance	Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving	⊕	•		
7. Financieel	Onzekerheid lange termijn financiering	⊖		•	•
8. Operationeel	Impact van ongevallen	⊖			•
9. Operationeel	Te hoge eigen milieubelasting	⊕			•

Legenda
⊖ Risico gedaald ten opzichte van 2016
= Risico is gelijk aan vorig jaar
⊕ Voor het eerst gepresenteerd ten opzichte van vorig jaar

Stakeholders en materialiteit

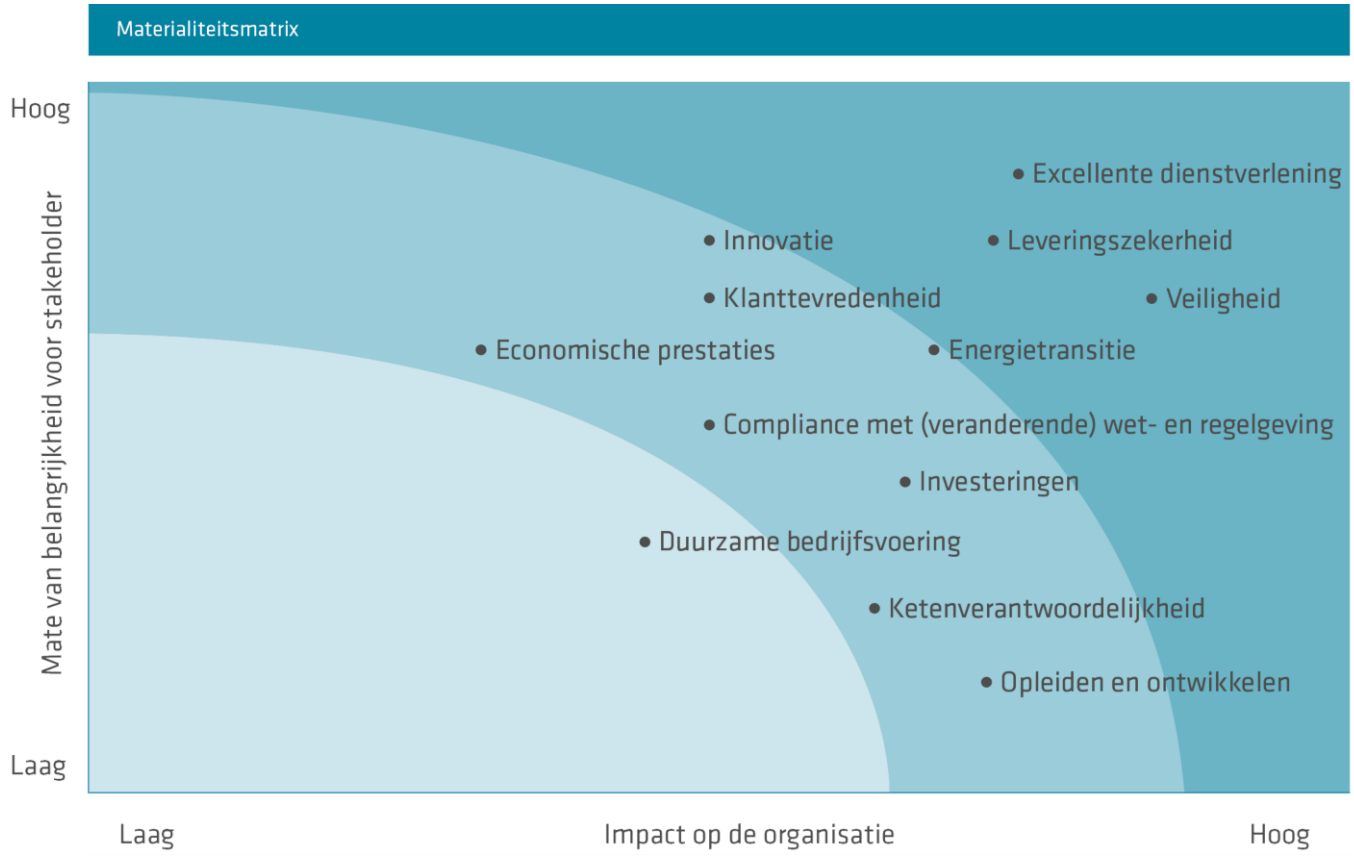
De materialiteitstoets heeft geresulteerd in onderstaand overzicht van materiële onderwerpen. Deze onderwerpen komen in dit jaarverslag aan de orde. Stedin Groep gaat in 2018 verder met haar stakeholders in gesprek over deze materiële onderwerpen.

GRI-aspect	Stedin thema	Omschrijving	Verwijzing
Veiligheid en arbeidsomstandigheden	Veiligheid	Het werken aan de energie-infrastructuur brengt veel risico's met zich mee. Daarom is en blijft veiligheid onze prioriteit en investeert Stedin Groep in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een proactieve veiligheidscultuur. Zo borgen we veiligheid van onze klanten, medewerkers, aannemers en ingehuurde krachten.	Veilige werkomstandigheden
	Opleiden en ontwikkelen	Onze omgeving vraagt veranderkracht en wendbaarheid van onze organisatie en onze medewerkers, terwijl onze organisatie voor een belangrijk deel gericht is op voorspelbaarheid en controle. Onze leiders moeten goed toegerust zijn om medewerkers te begeleiden in dit spanningsveld. Ook zal een flinke groep zeer ervaren technici binnen ons bedrijf met pensioen gaan. Het werven, opleiden en ontwikkelen van technici vergt de nodige aandacht.	Medewerkers
Product en Service	Leveringszekerheid	Betaalbaar en betrouwbaar transport van energie is ons bestaansrecht. Het spreekt voor zich dat bij alles wat we doen de processen en dienstverlening op orde zijn en we doen wat we beloven. De stijgende lijn in onze leveringszekerheid zetten we voort door voortdurend initiatieven te ontplooien voor het terugdringen van het aantal storingsminuten én het voorkomen van verstoringen in de energievoorziening.	Hoge kwaliteit van producten en diensten
	Excellente dienstverlening	Naast de waardering voor ons werk en de hoge betrouwbaarheid van onze netten is er ook kritiek op onze dienstverlening en kostenefficiëntie. Om onze dienstverlening naar een hoger plan te brengen en energie betaalbaar te houden, moeten we als groep focus houden en efficiënter werken. Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom gericht op het versterken van de kerntaken voor (toekomstig) netbeheer.	Hoge kwaliteit van producten en diensten
	Klanttevredenheid	Voor 2017 is de lat voor klanttevredenheid hoger gelegd dan in 2016. Ons streven is dat minimaal 62% van alle klanten van Stedin Groep ons een waardering toekent van 8 of hoger op een schaal van 10. Het doel blijft om de stijgende lijn door te zetten en tegelijkertijd extra aandacht te geven aan klanten die een onvoldoende geven.	Hoge kwaliteit van producten en diensten
Energie	Energietransitie	Door te innoveren en met partners nauw samen te werken, maken we de energietransitie mogelijk. Ook maken en houden we onze netten tijdens de energietransitie vanzelfsprekend geschikt voor het transport van energie en faciliteren we onze stakeholders met belangrijke netinformatie.	Energie door samenwerking
Emissies	Duurzame bedrijfsvoering	Als ambassadeurs van de energietransitie verduurzamen we onze eigen bedrijfsvoering conform de One Planet Thinking-filosofie.	Duurzame bedrijfsvoering
Leveranciers-beoordeling	Keten-verantwoordelijkheid	Met onze leveranciers in de keten blijven we in gesprek over onderwerpen als kinderarbeid, mensenrechten, corruptie, gebruik van duurzame materialen, herkomst van grondstoffen en circulariteit, waardoor wij duurzame en verantwoorde producten en diensten ontwikkelen.	Duurzame bedrijfsvoering

GRI-aspect	Stedin thema	Omschrijving	Verwijzing
Publieke taak	Compliance met (veranderende) wet- en regelgeving	Om de belangen van de netbeheerder te borgen is Stedin Groep, o.a. via Netbeheer Nederland, vertegenwoordigd in de landelijke lobby. Daarnaast nemen we deel aan de Europese lobby. Stedin Groep is en blijft zo op de hoogte van aanpassingen in bestaande wetgeving en nieuwe wetten - van aanloop, tot besluitvorming en invoering.	Risicomanagement
Economie	Economische prestaties	Stedin Groep is een onderneming met een publieke taak. Wij hebben de plicht om verstandig en efficiënt met dit maatschappelijk kapitaal om te gaan. Efficiënt werken draagt bij aan het beperken van onze kosten. Alleen als Stedin Groep een gezond bedrijf blijft, beschikken we ook in de toekomst over de slagkracht die nodig is voor het mogelijk maken van de energietransitie	Waar we op inzetten
	Innovatie	Alle bedrijfsonderdelen binnen Stedin Groep zijn gericht op het versterken van de taken van (toekomstig) netbeheer. Naast het goed en tijdig uitvoeren van onze dienstverlening, kunnen we de energietransitie versnellen door innovatief te zijn.	Missie, visie en strategie
	Investeringen	Stedin Groep vindt het van groot belang dat de energietransitie tegen de laagste gemeenschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Dit leidt ertoe dat wij de investeringen in onze netten en de investeringen van álle stakeholders moeten toetsen aan de doelstelling van een klimaatneutraal Nederland in 2050.	Energietransitie mogelijk maken

Materialiteit

De materiële onderwerpen hebben we in onderstaande weergave geplot in een materialiteitsmatrix en geeft de visie van Stedin Groep weer. Op de Y-as is de mate van belangrijkheid voor de stakeholders weergegeven en op de X-as de impact op de organisatie.



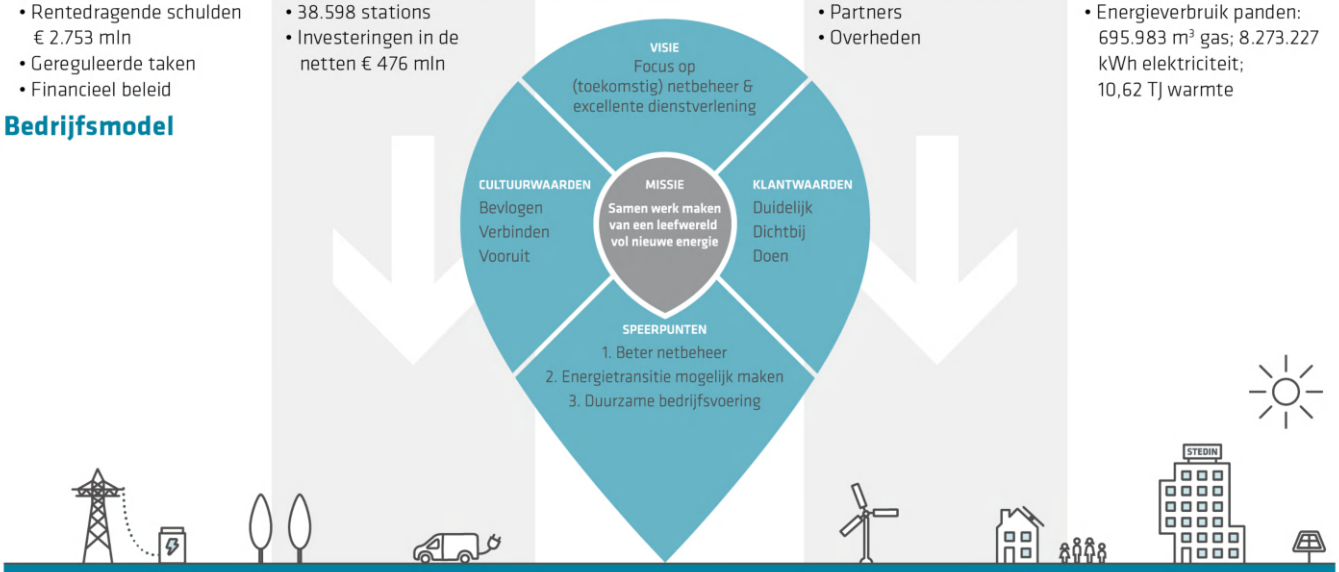
Waardecreatiemodel

Om voor onszelf en voor onze stakeholders zichtbaar en transparant te maken welke maatschappelijke waarde Stedin Groep creëert en welke input daarvoor nodig is, hebben we een waardecreatiemodel ontwikkeld.

Input

Financieel	Netwerken	Medewerkers	Klanten, Partners & Stakeholders	Natuur & Milieu
• Netto boekwaarde netwerken € 6.045 mln • Groepsvermogen € 2.583 mln • Rentedragende schulden € 2.753 mln • Gereguleerde taken • Financieel beleid	• 55.191 km elektriciteits-kabels • 28.137 km gasleidingen • 4.397.643 aansluitingen • 38.598 stations • Investeringen in de netten € 476 mln	• 4.488 medewerkers • Specifieke kennis en expertise • Training en opleiding	• Aandeelhouders (53 gemeenten) • Klanten (2,3 mln) • Aannemers en leveranciers • Partners • Overheden	• Klimaatakkoord Parijs • Inkoop van materialen • 4.096.143 liter brand-stofverbruik wagenpark • Energieverbruik panden: 695.983 m³ gas; 8.273.227 kWh elektriciteit; 10,62 TJ warmte

Bedrijfsmodel



Output

• Nettowinst € 424 mln • Bedrijfsresultaat € 198 mln	• 373.841 aangeboden slimme meters • Hoeveelheid getrans-porteerde elektriciteit 21.893 GWh en gas 4.865 miljoen m³	• Salarisuitkering • 5,2% ziekteverzuim • Verhouding man 83% / vrouw: 17% • 8,1 fte medewerkers participatiewet	• Klanttevredenheid • Betalingen aan leveranciers • Data beschikbaar	• 279 kton CO_2-uitstoot (scope 1, 2 en 3) • Hergebruik van materialen • Verduurzaming gebouwde omgeving • Verduurzaming industrie

Resultaten

• Voorgesteld dividend € 28 mln • Financiële lasten (netto) € 79 mln • Winstbelasting € 30 mln • Solvabiliteit 43,3%	• 78,5% geplaatste slimme meters • Duurzame, veilige netten • Leveringszekerheid • Uitvalduur elektriciteit 16,44 minuten en gas 40 seconden	• Werkgelegenheid • Loonbelasting • Werkgeverschap • Onze bijdrage aan een inclusieve samenleving	• Samenwerkingsverbanden met partners • Lidmaatschappen • Greendeals	• 100 % compensatie CO_2-footprint netverlies elektriciteit door GVO's leidt tot ongeveer 500 kton CO_2 compensatie

Bovenstaand model laat zien dat we gebruikmaken van verschillende 'kapitalen' - onze input - waarmee we via onze kernactiviteiten gedragen door onze missie, visie en strategie, nieuwe 'kapitalen' - onze outputs - realiseren. De resultaten per kapitaalvorm laten zien dat we als onderneming naast economische ook maatschappelijke waarde toevoegen aan de samenleving.

Aan de inputzijde worden de verschillende kapitalen die nodig zijn voor het functioneren van onze onderneming weergegeven.

Financieel kapitaal

In de eerste plaats zijn er financiële middelen nodig om te kunnen investeren in infrastructuur, middelen en mensen. Het is voor de continuïteit van de onderneming van groot belang om financieel gezond te zijn en te blijven. Alleen dan kunnen we de investeringen blijven doen die nodig zijn om de energietransitie mogelijk te maken.

Geproduceerd kapitaal

Onze netwerken vertegenwoordigen een belangrijke financiële en maatschappelijke waarde. De strategie van Stedin Groep is erop gericht de waarde van haar vitale infrastructuur te behouden en waar mogelijk te vergroten. Onder leveringszekerheid verstaan we ons streven naar een continue energievoorziening door storingen in leveringen zo veel mogelijk te voorkomen.

Intellectueel en menselijk kapitaal

Een belangrijk deel van ons intellectueel kapitaal zit in onze medewerkers. Door middel van trainingen voegen we hier steeds waarde aan toe. Het is van groot belang dat onze medewerkers zich betrokken voelen bij de onderneming, zich veilig voelen, in staat worden gesteld in hun levensonderhoud te voorzien en zich kunnen ontplooien.

Sociaal kapitaal

Onze stakeholders vormen een belangrijke bron van ideeën, feedback en draagvlak. Uiteindelijk wil de onderneming waarde creëren voor onze klanten door een betrouwbare energievoorziening en een goede dienstverlening. We willen binnen samenwerkingsverbanden uitblinken in het faciliteren; de transitie mogelijk maken en accommoderen van de toenemende vraag vanuit de maatschappij.

Natuurlijk kapitaal

De onderneming maakt ook gebruik van natuurlijk kapitaal, zoals grondstoffen en energie. We spannen ons in om onze footprint op het milieu fors te verlagen en een belangrijke bijdrage te leveren aan de overgang naar een schone energievoorziening en economie. Het elektrificeren van ons wagenpark zal ook een positieve impact op de leefomgeving hebben.

Resultaten

Beter netbeheer

Om de energievoorziening nu en in de toekomst mogelijk te maken, kiest Stedin Groep voor focus op netbeheer en om die publieke taak uitstekend uit te voeren.

Betaalbaarheid en efficiëntie

Stedin Groep zet in op efficiënter werken om de dienstverlening naar een hoger plan te brengen en energie betaalbaar te houden. Efficiëntie is nodig, want we zien dat er door de energietransitie forse uitdagingen voor ons liggen. Zo neemt de hoeveelheid werk die op ons afkomt flink toe. Onder meer door de warmtetransitie, het aanpassen van het elektriciteitsnet voor de toekomst, digitalisering en steeds intensiever overleg met steeds meer stakeholders zoals gemeenten en woningbouwcorporaties.

Synergievoordelen binnen de groep

Stedin Groep ziet synergievoordelen met DNWG in de groep op het gebied van samenwerking en het mogelijk maken van de energietransitie. Door middel van het programma Samen Sterker brengen we deze voordelen in kaart en benutten we ze. In eerste instantie richten we ons op synergie op het gebied van kennis, klanttevredenheid, kwaliteit en efficiëntie. Bepaalde voordelen zijn al vastgesteld, zoals het gezamenlijk aankopen van IT-licenties.

Vergroten van de wendbaarheid

We streven ernaar om de wendbaarheid van onze organisatie aanzienlijk te vergroten. Wendbaar zijn betekent allereerst snel inspelen op de klantvraag, rekening houdend met de maatschappelijke kosten, de betrouwbaarheid en de investeringen.

Een van de maatregelen die we nemen is het programma productgericht samenwerken. De activiteiten vanuit Stedin netbeheer werden de afgelopen jaren vooral vanuit afdelingen gestuurd, bijvoorbeeld voor de aanleg en vervangen van kabels en leidingen of voor onderhoud van onze assets. Die sturing werkte onvoldoende, want de afstand tussen de verschillende afdelingen bleek te groot. In 2017 zijn we gestart met de voorbereidingen om alle activiteiten per product in te richten en aan te sturen en de verantwoordelijkheid over te dragen aan zelforganiserende teams. Het inrichten van dit productgericht samenwerken voor 25 grote producten gaat enkele jaren duren. Stap voor stap zullen we hiermee de kwaliteit en efficiëntie van onze dienstverlening aanzienlijk verbeteren. Eerste proeven die we op dit vlak hebben gedaan met het product Nieuwe aansluiting, leveren uitstekende resultaten op. Doordat we dit proces gedurende het jaar strakker hebben ingericht, is de doorlooptijd met 30% ingekort. Dat resultaat wordt weerspiegeld in de algemene klanttevredenheidscijfers (zie ook Hoge kwaliteit producten en diensten).

Nauwere samenwerking met waterbedrijven Oasen en Evides

De veranderingen in de energiesector, zoals de opkomst van duurzame energie, vragen de nodige investeringen in het energienet. Samenwerking is een middel om de kosten voor deze investeringen te drukken en zo de netbeheerkosten op de energierekening zo laag mogelijk te houden. Om die reden tekende netbeheerder Stedin op 11 december 2017 met waterbedrijf Oasen een intentieovereenkomst om op structurele basis processen van beide bedrijven op elkaar af te stemmen. Ook met waterbedrijf Evides onderzocht Stedin in 2017 of nauwere samenwerking bijdraagt aan verhoging van de klanttevredenheid en aan verlaging van de kosten. DNWG werkt al enkele jaren met succes samen met Evides Waterbedrijf in de provincie Zeeland en op de Brabantse Wal en Goeree-Overflakkee. Het succes zit voornamelijk in het gelijktijdig aanleggen en onderhouden van elektriciteits-, gas- en waternetwerken. Omdat hierdoor de overlast voor bewoners beperkt wordt, stijgt de klanttevredenheid. Heldere aanspreekpunten binnen de bedrijven en de brede inzetbaarheid van monteurs met kennis van zowel het gasnetwerk als het waternetwerk komen de efficiëntie ten goede.

Betrouwbare netten

Betaalbaar en betrouwbaar transport van energie is ons bestaansrecht. We zijn er trots op dat onze leveringszekerheid een stijgende lijn laat zien. Het is voor ons vanzelfsprekend dat onze processen en dienstverlening op orde zijn en dat we doen wat we beloven, met aandacht voor een veilige omgeving voor onze klanten, (onder)aannemers en medewerkers. Daarom werkt Stedin Groep voortdurend aan het terugdringen van het aantal storingsminuten én aan het voorkomen van verstoringen in de energievoorziening.

Uitvalduur elektriciteit en gas 2017

Formele vaststelling van de uitvalduur elektriciteit en gas vindt plaats door de Autoriteit Consument & Markt. De uitvalduur elektriciteit in 2017 is 16,44 minuten. Een verdere verbetering ten opzichte van de goede resultaten van 2016 (16,98 minuten). De uitvalduur gas in 2017 is 40 seconden. In 2016 was dit 52 seconden.

Verbeteringen in storingsprocessen Stedin en Enduris

Om het aantal storingsminuten te verlagen zijn er in 2017 bestaande initiatieven doorontwikkeld en diverse nieuwe initiatieven opgestart voor verbetering van de kwaliteit van de netten.

Een goed voorbeeld van een bestaand initiatief dat is doorontwikkeld, is de uitrol van intelligente storingsverklikkers waarmee we sneller een storingslocatie kunnen traceren en storingen gerichter kunnen oplossen. Ook blijven we ons uitgebreide onderhoudsprogramma uitvoeren en graafschadepreventiemedewerkers inzetten ter voorkomen van storingen en maatschappelijke kosten.

In 2017 zijn we een pilot gestart gericht op de ontmazing van de laagspanningsnetten. Hiermee zijn deze netten beter te beheren en wordt de impact van een storing beperkt. Om een efficiënter storings- en onderhoudsproces te verkrijgen is in 2017 ook gestart met het reduceren van het aantal systemen en processtappen.

Datagedreven werken

Inzicht in waar en hoe energiegebruik en opwekking veranderen en wat de impact daarvan is op onze netten, is essentieel om onze rol goed te vervullen. Omdat de energietransitie complex is en lokaal kan verschillen, moeten we datascience - en analytics kunnen toepassen. Big data-technieken kunnen ons helpen bij het voorspellen van onderhoud of het voorkomen van graafschade, het signaleren van fraude en het monitoren van datakwaliteit. Daardoor kunnen we onze prestaties verbeteren en daarmee onze licence to operate vergroten.

Om die reden is in 2017 de afdeling van de Chief Data Officer (CDO) opgericht. De CDO heeft de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat we de data die tot onze beschikking staan beter benutten om onze dienstverlening aan de klanten te verbeteren en om slimmere besluiten over onze netten te nemen op basis van voorspellende modellen.

In 2017 is Stedin een samenwerking aangegaan met SynerScope. Nu kunnen we meerdere databronnen koppelen en gebruik maken van ongestructureerde data, zoals foto's en opmerkingen van monteurs over de situatie ter plaatse. De technieken van SynerScope maken het mogelijk om hier analyses op uit te voeren. Op basis van historische werkorders kunnen we nu bijvoorbeeld het plaatsen van de slimme meter veel nauwkeuriger inplannen en monteurs met de juiste vakkennis en materialen naar de juiste adressen sturen. De kwaliteit van onze dienstverlening gaat hierdoor omhoog en de faalkosten dalen.

Inmiddels beschikt Stedin zelf over de infrastructuur voor datascience en zijn we bezig met het aantrekken van onze eigen datascientists. In 2018 kunnen we dan versnellen in het uitvoeren van dit soort projecten.

Open data voor gasvervanging en gebruik laagspannings- en middenspanningsnet

Een gasleiding wordt aangelegd met als doel om 30 tot 40 jaar mee te gaan. De afschrijvingstermijn ligt zelfs boven de 40 jaar. Vroegtijdig afschrijven van een gasleiding is een verliespost voor Stedin Groep, maar ook voor onze klanten. Als een van de eerste netbeheerders van Nederland heeft Stedin data over gasvervanging beschikbaar gesteld door middel van een online kaart en een .shp-kaartenprogramma. We zien dit als een kans om het gesprek op gang te brengen over een energie-infrastructuur die past bij een CO_2-neutrale bebouwde omgeving. Zo kunnen partijen als gemeenten, woningcorporaties en energiecollectieven zien wanneer natuurlijke momenten ontstaan om aardgas te vervangen door een duurzaam alternatief.

Op onze website staat nu ook een kaart van de ligging van het laagspanningsnet. Door deze gegevens openbaar te maken, helpen wij anderen om sneller stappen te zetten en keuzes te maken voor de plaatsing van bijvoorbeeld laadpalen. Hoe dichter die op het energienet van Stedin worden aangesloten, hoe goedkoper de elektriciteitsaansluiting wordt.

Verder hebben we de locaties van de middenspanningsstations in het Stedin-verzorgingsgebied openbaar gemaakt. Met deze locatiegegevens kunnen partijen bepalen wat mogelijk goede locaties zijn voor grootschalige opwek van energie, bijvoorbeeld voor zonneweides.

Nieuw Network Operations Center (NOC)

Het Network Operations Center (NOC) is het vernieuwde zenuwcentrum van Stedin dat 24/7 draait. In het NOC werken de collega's van het Bedrijfsvoeringscentrum, het

Meldpunt Laagspanning & Gas en de Centrale storingsreceptie samen met onder meer ontwikkelaars, deskundigen op het gebied van cybersecurity, storingsanalisten en de crisisorganisatie. Al deze medewerkers zijn nu samengebracht op één plek, zodat we nog beter kunnen inspelen op ontwikkelingen in het verzorgingsgebied van Stedin.

Het Bedrijfsvoeringscentrum van Stedin was georiënteerd op elektriciteit. Kennis over het gasnet en het laagspanningsnet was verspreid over verschillende medewerkers die in een specifieke regio van het verzorgingsgebied werken. Om adequaat in te spelen op ontwikkelingen is het belangrijk dat de medewerkers van het NOC kennis hebben van het gehele net, en niet alleen van delen ervan of alleen van het elektriciteitsnet. In 2017 zijn door onze Bedrijfsschool acht medewerkers opgeleid die zowel bekend zijn met gasnet als met het laagspanningsnet. Door hun bredere kennis kunnen ze beter afwijkingen interpreteren, mensen aansturen en omgaan met storingen.

Hoge kwaliteit van producten en diensten

Klanttevredenheid Stedin

Om te kunnen inspelen op de wensen van de klant is het noodzakelijk om te weten hoe onze klanten over ons denken. We hebben in het afgelopen jaar de wensen van onze klanten beter in het vizier gekregen door onder andere het oprichten van een online klanten-community en het binnen een dag na het contact uitvragen van feedback (Direct feedback).

Voor 2017 is de lat voor klanttevredenheid hoger gelegd dan het voorgaande jaar. Het streven was dat minimaal 62% van alle klanten van Stedin Groep ons een waardering toekent van 8 of hoger op een schaal van 10. Uiteindelijk hebben we onze doelstelling overtroffen en kende 66% van de klanten ons een 8 of hoger toe. De klanttevredenheid over alle deelonderzoeken is gestegen ten opzichte van 2016. Voor het proces van het aanbieden en installeren van de slimme meter en bij de aansluitketen zijn deze stijgingen significant. Door betere en snellere inzichten in terreinen waarin we het beter kunnen doen, zijn er meerdere initiatieven ontwikkeld die hebben geleid tot betere prestaties. Het doel blijft om de



Nieuw Network Operations Center (NOC)

stijgende lijn door te zetten en tegelijkertijd extra aandacht te geven aan klanten die een onvoldoende geven.

Klanttevredenheid DNWG

In de afgelopen jaren is de behoefte van de klant meer centraal gesteld binnen DNWG. De vraag voor nieuwe en verbeterde klanttevredenheidsmetingen komt niet meer zozeer van specialisten op het gebied van markt-klantonderzoek, maar komt nu ook meer vanuit de business. Lijnmanagers willen hun eigen processen continu verbeteren en stellen daarbij onze klanten centraal. Zo is dit jaar de afdeling Aansluitingen een nieuwe weg in geslagen waarbij klanttevredenheid nog meer centraal is komen te staan. Dit heeft in één jaar tijd geresulteerd in een stijging van de klanttevredenheid van een 6,2 naar een 7,7.

Voor 2018 is de ambitie om de klanttevredenheidsmetingen verder te professionaliseren waardoor een beter en completer beeld ontstaat van onze processen en de behoeften van klanten. Het uiteindelijke doel is om de ketenprocessen continu te blijven verbeteren en daardoor klanten optimaal te kunnen bedienen. Een van de middelen om dit doel te bereiken is intensiever samenwerken met Stedin en vooral ook van elkaar te leren.



De klanttevredenheid over het realiseren, aanpassen of verwijderen van aansluitingen is significant gestegen

Klantcommunity

Wij vinden het belangrijk om te weten hoe klanten en stakeholders denken over duurzaamheid, trends en innovaties en wat ze hierin van Stedin verwachten. Om hier achter te komen hebben we een klant-community opgericht, die op 1 juni 2017 live ging. In deze community, gericht op consumenten en het midden- en kleinbedrijf, vragen we onze klanten hoe zij denken over bijvoorbeeld elektrisch vervoer en gasloos wonen. Door middel van polls en opdrachten en aan de hand van krantenartikelen zijn we via een online platform gedurende drie maanden in gesprek geweest met zo'n 150 klanten.

De uitkomst was dat mensen beseffen dat ze op termijn geen aardgas meer gebruiken in huis. Maar de overgang naar zélf gasloos wonen roept veel vragen op: wat kost het en wie gaat het betalen? En dan de praktische uitvoering: de meeste klanten kennen weinig alternatieven om het huis te verwarmen en zien het niet zitten hun gasfornuis in te ruilen. Ook zijn we in gesprek gegaan over elektrisch vervoer. Deelnemers aan de gesprekken zien zichzelf op termijn in een elektrische auto rijden, al duurt dat nog minimaal vijf jaar voor twee derde van hen. Een voorwaarde is dat de aanschafwaarde flink daalt en dat de auto's een grotere afstand kunnen afleggen.

Uniforme data

Stedin levert datadiensten aan andere partijen, zoals gemeenten. Op basis van deze data kunnen gemeenten bijvoorbeeld nagaan of vervanging van gasleidingen samenvalt met werkzaamheden aan de waterleiding. Het belang van data neemt dus toe en daarmee wordt ook de kwaliteit ervan steeds belangrijker. Daar gaan we op verschillende manieren meer aandacht aan besteden, onder andere door het zoveel mogelijk standaardiseren van onze processen en IT-systemen.

Grootschalige aanbieding slimme meters (GSA)

Het aanbieden van slimme meters is volgens planning verlopen. In 2017 hebben we in totaal 373.841 slimme meters aangeboden, waarvan er 78,5% ook zijn geplaatst. Over heel 2016 bedroeg dit respectievelijk 378.894 en 77,7%.

Het percentage daadwerkelijke plaatsingen (zie tabel Aanbiedingen en plaatsingen slimme meters) is lager dan de overheidsdoelstelling van 80%. De belangrijkste oorzaak

hiervan is dat de slimme meter in de media op meerdere momenten op een negatieve manier onder de aandacht is gekomen, zoals in consumentenprogramma's *Radar* en *Kassa*.

In 2018 zijn er opnieuw 368.500 aanbiedingen gepland. Ons realisatiepercentage moet verder omhoog om het doel van 80% in 2020 te halen. De komende jaren is minimaal 82% per jaar nodig om cumulatief op 80% uit te komen in 2020. We beschouwen dit als een haalbare doelstelling. Zo gaan we experimenteren met het zelf plannen van afspraken door de klant. En kunnen onze binnendienst en ons Klantcontactcentrum sinds kort herinneringen aan de afspraak via sms of e-mail sturen naar klanten.

Stedin Groep	Resultaten 2017	Doelstelling 2017	Resultaten 2016
Aanbieding slimme meters	373.841	368.500	378.894
Plaatsing slimme meters	78,5%	82,0%	77,7 %

Tabel: Aanbiedingen en plaatsingen slimme meters

Klanttevredenheid aanbieden slimme meter
Onze klanten blijven over het algemeen erg tevreden over de aanbieding en plaatsing van de slimme meter. Sinds januari meet Stedin het percentage klanten dat het proces van het aanbieden en plaatsen van de slimme meter waardeert met een 8 of hoger (voorheen 7 of hoger). We hebben enkele verbeteringen in het proces doorgevoerd die prettig zijn voor klanten. Zo kunnen zij nu zelf een afspraak inplannen met een monteur. Ook is de efficiëntie van dit proces verbeterd doordat we op basis van data-analyse monteurs direct met de juiste apparatuur naar klanten kunnen sturen. In 2017 gaf 77% van de klanten Stedin een 8 of hoger; de norm is gesteld op 66%. Klanten zijn het meest tevreden over de vriendelijkheid van de monteur en de netheid waarmee hij de meterkast achterlaat na het verrichten van de werkzaamheden (90%).

Zoals bijna onvermijdelijk is bij een grote operatie als GSA zijn er ook signalen van onvrede. In 2017 is er veel klantcontact geweest. Deels als gevolg van de media-aandacht, maar ook in de vorm van klantbezoeken om slimme meters met kwaliteitsproblemen te vervangen. Dit heeft ook geleid tot klachten. Een groot deel hiervan kon direct door de klantenservice opgelost worden.

Imago van de slimme meter
Het imago van de slimme meter staat onder druk door verschillende kwaliteitskwesties die in de loop van 2017 aan het licht zijn gekomen. Met veel zorg en aandacht hebben we proactief onze klanten benaderd en de meters die niet in orde waren verwisseld. We werken intensief samen met de leveranciers van de meter om de kwaliteit ervan te verbeteren.

In 2017 heeft de landelijke campagne van alle netbeheerders 'Ons Energienet' gedraaid. In commercials op televisie, sociale media en een speciale website is kennis over het energienet en netbeheer overgebracht op het Nederlandse publiek. Het doel was om de grote operatie van de grootschalige aanbieding van slimme meters een boost te geven. Eind 2017 is met alle netbeheerders besloten de campagne geen vervolg te geven. Reden hiervoor was dat we als netbeheerders hebben onderkend dat de campagne niet het beoogde effect had, namelijk positieve beeldvorming over de slimme meter. In 2018 wordt op een andere wijze uiting gegeven aan de behoefte om onze klanten inzicht te geven in het belang van de slimme meter.

Om het gebruik van de slimme meter te stimuleren, zijn we eind 2017 een proef gestart met de zogenoemde Wattventskalender. Dit zelfontwikkelde spel voor huishoudens met kinderen geeft kinderen 31 kalenderdagen lang een opdracht over de slimme meter en het gebruik van energie. Zo wordt spelenderwijs het bewustzijn van energiegebruik vergroot.

Cybersecurity binnen Utility Connect

Utility Connect exploiteert in opdracht van Stedin Groep en netwerkgroep Alliander een CDMA-telecommunicatienetwerk. Zoals ieder jaar is de technische beveiliging van het CDMA-netwerk aan uitgebreide security assessments onderworpen. Hieruit volgen aanbevelingen om het CDMA-netwerk nog beter te beveiligen. Afgelopen jaar is binnen Utility Connect veel aandacht besteed aan het verbeteren van de opvolging van signalen en tekortkomingen, mede door de implementatie van een nieuw IT Service Management systeem. In november is de initieel in 2016 toegekende ISO27001 certificering van Utility Connect succesvol verlengd.

Nieuwe generatie slimme meter

In het voorjaar van 2017 heeft Stedin de nieuwe generatie slimme meters (versie 5) in gebruik genomen. De nieuwe slimme meter communiceert met het eigen CDMA-communicatienetwerk, waarvan Stedin Groep samen met Alliander eigenaar is. Hiermee verlaagt Stedin haar kosten voor het uitlezen en beheren van de slimme meter. Daarnaast zijn deze meters en de SMR5.0-meters van Enduris gemaakt met onderdelen die op een verantwoorde wijze zijn geproduceerd. De zogenoemde 'Fair meter' heeft hiermee zijn intrede gedaan. In 2018 brengen de fabrikanten een nieuwe versie van de slimme meter uit, waarin wordt voortgeborduurd op een eerlijke productie, lagere kosten en de juiste functionaliteiten die nodig zijn voor de energietransitie. Dit doet Stedin in samenwerking met netbeheerders Liander en Westland Infra.



Het aanbieden van de slimme meter is in 2017 met 373.841 stuks volgens planning verlopen



Milieuvriendelijk plaatsen

In de binnenstad van Utrecht is het voor monteurs die slimme meters plaatsen erg moeilijk om met de auto door het drukke verkeer te manoeuvreren, laat staan om die te kunnen parkeren. In samenwerking met de gemeente is succesvol een proef gedaan om dit deel van de stad met de elektrische bakfiets te kunnen doorkruisen. Dit krijgt een vervolg in 2018. Een milieuvriendelijke en veilige oplossing voor iedereen.

Energietransitie mogelijk maken

Stedin Groep wil de energietransitie mogelijk maken door de energievoorziening nu en in de toekomst af te stemmen op de veranderingen in vraag en aanbod. Daarvoor zetten we onze kennis en kunde in op drie gebieden: de warmtetransitie, het aanpassen van het elektriciteitsnet en samenwerking met overheden, marktpartijen en klanten.

Toekomstbestendige netten

Warmtetransitie in de gebouwde omgeving

In de komende decennia nemen we als samenleving afscheid van aardgas. Dit betekent ook dat we op een andere manier onze woningen en gebouwen gaan verwarmen. Woningen zullen worden geïsoleerd en bijvoorbeeld worden aangesloten op duurzame, collectieve warmtelevering, of ze worden elektrisch verwarmd, eventueel in combinatie met duurzame gassen. Het beleid van de rijksoverheid is erop gericht deze transformatie uiterlijk in 2050 voltooid te hebben.

Naast deze warmtetransitie krijgen we te maken met steeds meer klanten die zelf stroom opwekken met zonnepanelen. Ook gaan steeds meer klanten elektrisch rijden, waarvoor meer voorzieningen nodig zijn om auto's te kunnen opladen. In ons netgebied zullen steeds meer ontwikkelaars zonne- en windparken bouwen, biogasinstallaties realiseren of snelladers plaatsen. Deze moeten allemaal op het elektriciteitsnet worden aangesloten.
Dit alles vraagt meer capaciteit van het netwerk.
Onze uitdaging is om in te spelen op deze ontwikkelingen en het elektriciteitsnet betrouwbaar en tegelijkertijd betaalbaar te houden.

Lessen uit de praktijk

In het afgelopen jaar heeft Stedin Groep in het kader van de warmtetransitie in verschillende wijken en samen met diverse partijen gewerkt aan een gezamenlijke aanpak en een oplossing die lokaal het beste lijkt te passen. We hebben hiervoor de Infrastructurele Footprint, een zelf ontwikkelde analysemethode waarmee afwegingen en impact op CO_2-uitstoot inzichtelijk gemaakt worden. De methode is in meerdere wijken ingezet. De wijken, partners en de aanpakken blijken zeer divers, maar de lessen die geleerd worden, zijn verrassend genoeg zeer vergelijkbaar. Op basis hiervan hebben we vier versnellers bepaald die in deze wijken - en vermoedelijk in alle wijken in Nederland - het tempo van de warmtetransitie verhogen. De vier versnellers zijn niet uitputtend, maar vormen de kern van de geleerde lessen in 2017.

- Versneller 1: schrap de gasaansluitplicht voor nieuwbouwwoningen.
- Versneller 2: maak de nieuwe keuzes bindend.
- Versneller 3: bied experimenteerruimte voor verschillende financieringsvormen.
- Versneller 4: stel landelijke richtlijnen op voor de lokale keuze.

De versnellers zijn verwerkt in een rapport met aanbevelingen, dat we in oktober 2017 aan de Tweede Kamer hebben aangeboden: 'Uitfaseren van aardgas in de gebouwde omgeving – aanbevelingen uit de praktijk'.

We gebruiken de periode tot 2020 om met meer gemeenten en wijken ervaringen op te doen en te leren. De geleerde lessen verwerken we in ons beleid, onze processen en de operationele uitvoering. In 2018 starten we een pilot om boven- en ondergronds werk op elkaar af te stemmen. Dit is een van de manieren waarop we ons voorbereiden om vanaf 2020 elke maand 6.000 woningen van het gasnet af te halen.

Infrastructurele Footprint

Als groep vinden we het van groot belang dat de warmtetransitie tegen de laagste gemeenschappelijke kosten wordt gerealiseerd. Daarvoor is het nodig dat wij de investeringen in onze netten én de investeringen van alle stakeholders toetsen aan de doelstelling dat Nederland in 2050 klimaatneutraal is. We willen daarom vroegtijdig om de tafel zitten met gemeenten en andere partijen om te kijken wat het beste alternatief is voor aardgas en wanneer het natuurlijk moment voor een regio of wijk aanbreekt om van het aardgas af te gaan. Met onze methode Infrastructurele Footprint hebben we in 2017 voor ten minste twee wijken de alternatieve energiesystemen doorgerekend en de CO_2-uitstoot per alternatief. Samen met die gemeenten en betrokken partijen zijn we gekomen tot een gezamenlijke aanpak en een oplossing die lokaal het beste lijkt te passen.

Toename elektrificering

Door de sterke groei van het aandeel variabele, hernieuwbare elektriciteitsbronnen in de elektriciteitsmix en de toename van het stroomverbruik ligt congestie op bepaalde momenten van de dag al snel op de loer. We verwachten dat op termijn de hoeveelheid netverzwaringen en het operationeel werk significant toenemen. We onderzoeken

daarom of en hoe de toepassing van nieuwe vormen van flexibiliteit, zoals vraagsturing bij gebruikers en elektriciteitsopslag, kan bijdragen aan het uitstellen van die verzwaringen. Dit geeft ons de ruimte – de flexibiliteit – om de beste oplossing te kiezen binnen de beschikbare capaciteit en gebruikmakend met de technieken die op dat moment beproefd zijn. Zo blijft het energienet behalve betrouwbaar ook betaalbaar.

Merwedehaven

In de Merwedehaven van Dordrecht is in september 2017 een nieuwe hoogspanningstransformator van Stedin geplaatst. De 90 ton wegende en 5 meter hoge transformator is nodig voor de uitbreiding en modernisering van het elektriciteitsnet in Dordrecht en Zwijndrecht.

Met de uitbreiding van een derde transformator wordt het elektriciteitsnet klaar gemaakt voor de toekomst. De Merwedehaven is een belangrijk energieknooppunt in de regio. Door de extra transformator is er straks meer capaciteit in het elektriciteitsnet beschikbaar wanneer bedrijven en consumenten meer elektriciteit gaan gebruiken, bijvoorbeeld voor elektrisch vervoer.

Flexibele energiemarkt

In januari 2017 is Stedin van start gegaan met het FLEX Versnellingsprogramma. Hierin werkt het bedrijf samen met bedrijven en start-ups die zich richten op meer flexibiliteit in het energiesysteem. Door bijvoorbeeld het realiseren van opslagsystemen, zoals het gebruiken van accu's van elektrische auto's om piekbelasting van het net op te vangen, of het toepassen van conversie zoals ons project Power2Gas. Partners van het Flex Versnellingsprogramma in 2017 waren BAM, Enervalis, Sympower, Duroplan en iwell.

Stedin ervaart in dit programma dat de markt voor flexibiliteitsoplossingen nog maar langzaam op gang komt. Een van de redenen is dat het voor partijen nog lastig is om een positieve businesscase te realiseren. Ook het werven van deelnemers aan de pilots blijkt in de praktijk erg lastig. Om die reden wordt in 2018 geëvalueerd of het Flex Versnellingsprogramma in deze vorm doorgaat.

Lokaal energiemarktmodel

Bij een flexibele en meer lokale energiemarkt hoort ook de verkenning van het lokaal verrekenen van energiekosten tussen opwekkers en gebruikers van duurzame energie. De blockchaintechnologieën bieden daartoe mogelijkheden. Er zijn geen derde partijen (zoals banken en notarissen) meer nodig om een transactie uit te voeren en om het vertrouwen hierbij te waarborgen. Dat scheelt veel kosten waardoor het doen van transacties, zoals het lokaal verhandelen van energie, goedkoper wordt.

Op verschillende vlakken werkt Stedin samen met partijen om de kansen van toepassing van blockchain voor de energiesector goed te begrijpen. Zo bundelden Stedin in 2017 samen met negen internationale energiepartijen de krachten in de stichting Energy Web Foundation (EWF). EWF is opgericht door het Amerikaanse Rocky Mountains Institute en start-up Grid Singularity. De partijen willen met de technologie van blockchain een efficiëntere uitwisseling tussen verbruikers en opwekkers van duurzame energie mogelijk maken.

Met Energy21, een energieconsultant, heeft Stedin een duurzaam lokaal energiemarktmodel ontworpen dat beschreven wordt in de gezamenlijke whitepaper 'Layered Energy System'. In 2018 onderzoekt Stedin met partners de aannames van dit marktmodel in een of meerdere pilots.

ETPA

In 2017 is Stedin samen met TenneT en ETPA (Energy Trading Platform Amsterdam) een project gestart om voor de flexibiliteit die de marktpartijen aanbieden, het platform van ETPA in te zetten. Dit is een energiehandelsplatform voor dagelijkse elektriciteitstransacties. Dit project is in lijn met de huidige wetgeving en verstoort de balanceringsactiviteiten van TenneT niet. In 2017 zijn het proces en de benodigde technologie ontwikkeld. Begin 2018 staat de pilot met marktpartijen gepland. Dit project staat nationaal en internationaal in de belangstelling, omdat het een voorbeeld is van hoe een regionale netbeheerder (Stedin) en landelijke netbeheerder (TenneT) op systeemniveau samen een visie ontwikkelen en samenwerken aan implementatie ervan.

USEF

Stedin is partner van het Universal Smart Energy Framework (USEF), dat voorziet in het verhandelbaar maken van flexibiliteit in energieverbruik en waarin rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken (Europese) marktpartijen staan beschreven. In 2017 heeft Stedin in de Gorinchemse wijk Hoog Dalem het USEF-model succesvol in praktijk gebracht.

Het USEF-model is een van de onderwerpen die Stedin inbrengt in gesprekken rondom het nieuwe marktmodel voor een energievoorziening met duurzame energieproductie. USEF maakt marktwerking in de energiesector mogelijk en kan als bewezen model als basis dienen voor Europese regelgeving. Voor Stedin, zoals aangetoond in Hoog Dalem, draagt het model eraan bij om investeringskosten voor netverzwaring te beheersen.

Geslaagde proeftuin Hoog Dalem

De proeftuin in de Gorinchemse nieuwbouwwijk Hoog Dalem is in 2017 afgerond. Daarin is de piekbelasting die warmtepompen veroorzaken getest. Met alle meetdata en analyses uit de proeftuin hebben we een nieuwe maat vastgesteld die een goed uitgangspunt is voor toekomstige netontwerpen van all electric-nieuwbouwwijken. Extreme pieken in verbruik of levering per woning zijn nog goed op te vangen met het huidige ontwerp van nieuwe netten, zo is gebleken. Er is dus voorlopig voldoende ruimte om alle toekomstige ontwikkelingen te kunnen faciliteren in dit type wijken. Of accu's in een slim energiesysteem een rol kunnen spelen om netbelasting te verminderen met behulp van USEF is eveneens uitgetest. Het blijkt dat de huishoudens hiermee op jaarbasis tussen de 20% en 50% meer zelf opgewekte stroom uit zonnepanelen in de eigen woning kunnen gebruiken.

Effecten van duurzame mobiliteit

Vanaf 2025 zijn alle nieuwe bussen in het openbaar vervoer vrij van schadelijke uitlaatgassen. Dat betekent dat er snel meer bussen op elektriciteit en waterstof gaan rijden. Dit heeft een grote impact op het netwerk. Er zijn aanpassingen aan het elektriciteitsnet nodig om de groei van het aantal elektrische auto's in te passen. Ook groeit de behoefte aan laadpalen. Om piekbelasting op het net te voorkomen, moeten dit slimme laadpalen zijn die niet tegelijk laden.

Slim laden aan de A2

De snellaadstations voor Elektrisch Vervoer vragen veel van het elektriciteitsnet en daarvoor zijn grote netinvesteringen nodig. Om dat te voorkomen, heeft Stedin samen met exploitant MisterGreen Electric Lease en energiedienstverlener Alfen het snellaadstation Haarrijn aan de A2 bij Breukelen van een groot accusysteem voorzien. Hiermee kan duurzaam opgewekte energie uit de zonnepanelen op het dak worden opgeslagen voor later gebruik. Deze voeden een 'superbatterij' van in totaal 51 batterijen waaruit de elektrische rijder kan putten. Pas als de centrale buffer onvoldoende voorraad heeft, wordt overgeschakeld op levering via het reguliere energienet van Stedin. De elektrische rijder laadt dus hoeveel en wanneer hij wil, en tegelijkertijd worden netinvesteringen beperkt.

Gemeenten verduurzamen

Met de gemeenten in ons verzorgingsgebied bekijken we hoe ze kunnen verduurzamen. Daarin spelen gebiedsregisseurs van Stedin een actieve rol. Gemeenten verschillen in hun ambities, die mede afhankelijk zijn van de haalbaarheid. Zo kiest de gemeente Woerden er voor in 2030 klimaatneutraal te zijn. Stedin heeft met andere netbeheerders en met gemeenten een Green Deal 'Aardgasvrije wijken' gesloten om per gemeente in elk geval één wijk aardgasloos te maken.



Versnellen door samenwerking

Door de energietransitie wordt de samenwerking tussen de gemeente, de netbeheerder en andere stakeholders in een gebied intensiever. Stedin Groep wordt gevraagd om mee te denken en inzicht te geven in de kosten en baten van energie-infrastructuur en in onze plannen en planningen voor vervanging van gasnetten. Daarom hebben we de ambitie geformuleerd om binnen vijf jaar met alle gemeenten in ons werkgebied een visie op de energie-infrastructuur van de toekomst te ontwikkelen. Op dit moment denken we na over de werkwijze en de producten die daarbij horen. Deze gaan we toetsen aan de wensen van gemeenten en andere stakeholders en vervolgens implementeren.

Green Deals

Met onder meer drie ministeries, alle provincies, 30 gemeenten en andere netbeheerders is Stedin Groep begin 2017 de Green Deal 'Aardgasvrije wijken' aangegaan. Het doel is om samen met bewoners van Nederland tot aardgasvrije wijken te komen. Van de 30 gemeenten die de Green Deal ondertekenden of partner zijn, liggen er 23 in het verzorgingsgebied van Stedin. Met deze gemeenten doet Stedin gezamenlijk ervaring op om te leren wat lokaal de beste manier is om een bestaande wijk van het aardgas af te halen. Daarbij is ook belangrijk hoe we bewoners erbij betrekken en hoe we een aantrekkelijk handelingsperspectief voor hen realiseren. Hiervoor heeft Stedin in 2017 een bijdrage geleverd aan de landelijke werkgroep 'Gebouwgebonden financiering'. Ook is er een businesscase ontwikkeld voor de overstap van koken op gas naar inductie. In 2018 stappen 300 appartementen in regio Utrecht over op basis van deze businesscase.

De Green Deal bevat concrete afspraken over de rol en verantwoordelijkheden per partij. Zo committeert de overheid zich om belemmeringen in bijvoorbeeld wet- en regelgeving weg te nemen en daarmee de verduurzaming echt te versnellen. Het is aan de partijen om de ministeries aan de hand van de juiste praktijkvoorbeelden te laten zien waar het anders moet in beleid en wet- en regelgeving. Een van de successen in 2017 was de aankondiging van het kabinet-Rutte III dat de gasaansluitplicht in de Gaswet wijzigt. Stedin heeft hiervoor in 2016 en 2017 gepleit bij politiek en beleidsmakers. Ondanks de toen nog bestaande aansluitplicht gas zijn er in 2017 4.800 aardgasvrije woningen gebouwd in het verzorgingsgebied van Stedin.

Samenwerken aan de openbare ruimte in Zeeland

De Zeeuwse gemeenten, Waterschap Scheldestromen, DNWG en Evides Waterbedrijf bundelen hun krachten om Zeeland klimaatbestendig te maken en de energietransitie vorm te geven. Als deze organisaties hun plannen en werkzaamheden in de ondergrond en de buitenruimte goed op elkaar af stemmen, veroorzaken ze minder overlast voor de inwoners, ondernemers en bezoekers en zorgen ze voor een efficiënte en vlotte aanpak. Daardoor zijn de kosten lager en verbetert de samenwerking met partners zoals woningcorporaties, inwoners en ondernemers. De intentieverklaring, is in november 2017 getekend. Concrete samenwerkingsafspraken volgen in 2018.

Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

Met de voormalige publieke aandeelhouders van PZEM N.V. (voorheen DELTA) heeft Stedin Groep bij de aankoop van DNWG afgesproken om gezamenlijk de Stichting Zeeuwse Publieke Belangen op te richten als overlegorgaan tussen Stedin Groep, Provincie Zeeland en Vereniging van Zeeuwse Gemeenten. De Stichting behartigt de publieke belangen in Zeeland op het gebied van werkgelegenheid, energievoorziening en stimulering van energietransitie. De Stichting beheert een fonds van € 2 miljoen per jaar om samenwerkingsprojecten gericht op energietransitie en energievoorziening te ondersteunen. De Stichting Zeeuwse Publieke Belangen wordt gecoördineerd vanuit Stedin Groep met het Programma Samen Sterker en heeft een bestuur dat bestaat uit: Judith Koole (Stedin Groep), Gerard Vesseur (Stedin Groep), Carla Schönknecht (Provincie Zeeland) en Ad Schenk (Vereniging Zeeuwse Gemeenten).

2017 stond voor de Stichting Zeeuwse Publieke Belangen in het teken van inrichting van de Stichting, kennismaking en het bepalen hoe om te gaan met Zeeuwse projectvoorstellen die voor een financiering uit het fonds in aanmerking willen komen. De toetsingscriteria zijn vastgesteld en op basis van deze criteria bepaalt de Stichting of partijen in aanmerking komen voor financiële steun uit het fonds. De toetsingscriteria zijn:

- Versnelling energietransitie en klimaatdoelstellingen in Zeeland;
- Gedragen door provincie, gemeente(s) en netbeheerder;
- Ontwikkeling van reproduceerbare kennis;
- Maatschappelijk karakter en bevordert samenwerking;
- Vernieuwend voor Zeeland en DNWG/Enduris.

De eerste projectvoorstellen zijn in behandeling. De Stichting richt zich vooral op projecten die te maken hebben met

verduurzaming van de gebouwde omgeving of industrie, elektrisch vervoer en opwekking van hernieuwbare energie. Het bestuur van de Stichting verwacht in het eerste kwartaal van 2018 goedkeuring op ingediende projectvoorstellen te geven.

De kracht van de collectieven: Hier Opgewekt

Steeds meer groepen mensen besluiten om gezamenlijk te investeren in het zelf opwekken of opslaan van energie. Denk aan een vereniging van eigenaren of buurtbewoners die op het dak van een school samen zonnepanelen leggen. Het aantal collectieven groeit elk jaar. Via de stichting Hier Opgewekt is Stedin aangehaakt bij deze ontwikkeling. De collectieven hebben andere vragen dan huishoudens en het mkb, maar ze zijn weer een stuk kleiner dan grote bedrijven. Bovendien hebben ze andere wensen en behoeften. Daarom heeft Stedin sinds november 2017 voor deze klanten een energietransitiedesk opgericht waar zij terecht kunnen met vragen over de energietransitie. Klanten kunnen bellen, of mailen naar energietransitie@stedin.net. Meest gestelde vragen gaan over type aansluiting en de mogelijkheid om terug te leveren en over de SDE-regeling (Stimulering Duurzame Energieproductie).

Natuur & Milieu

Al enkele jaren werkt Stedin samen met Natuur & Milieu. Deze organisatie zet zich in voor een duurzame samenleving en heeft veel kennis van en een duidelijke visie op onderwerpen die voor Stedin belangrijk zijn, zoals de groei van het aantal zonnepanelen, de uitfasering van aardgas en de overgang naar elektrisch vervoer. In onze samenwerking spreken we ieder jaar concrete projecten af die we gezamenlijk aanpakken. Zo hebben we met elkaar voor onze medewerkers een aanbod ontwikkeld om privé een elektrische auto te gaan rijden en zijn we een informatiecampagne gestart over de uitfasering van aardgas.

Goeree-Overflakkee in 2020 energieneutraal

Op 15 februari 2017 tekenden Stedin en de gemeente Goeree-Overflakkee een samenwerkingsovereenkomst om het eiland in 2020 volledig energieneutraal te krijgen. Dit gebeurt door het aardgasverbruik omlaag te brengen en over te stappen op energieopwekking door zon, zee en wind, en door middel van energiebesparing door alle inwoners inzicht te geven in hun energieverbruik met de slimme energiemeter.



Goeree-Overflakkee en Stedin werken samen voor een energieneutraal eiland in 2020

Stedin en ElaadNL

ElaadNL helpt netbeheerders bij het stimuleren van een open markt waarin iedereen slimme laaddiensten kan aanbieden en gebruiken. Door het ontwikkelen van bruikbare oplossingen voor Smart Charging in samenwerking met de markt, borgt ElaadNL de collectieve belangen van alle netbeheerders bij het realiseren van nieuwe aansluitingen en verzwaringen.

In 2017 zijn vanuit Stedin vijf medewerkers gedetacheerd bij ElaadNL. Voor Stedin Groep heeft dit de volgende resultaten opgeleverd:

- Toekomst Gericht Aansluiten: in deze samenwerking met de netbeheerders zijn landelijke standaarden en kaders ontwikkeld voor het aansluiten van laadinfra. Met onder andere als resultaat standaard netbeheerderscomponenten in laadpalen. Ook is er een blauwdruk opgesteld voor de registratie van laadpalen in de systemen van de netbeheerders.
- Vehicle-to-Grid: in samenwerking met LomboXnet, Renault en LastMileSolutions is een volgende stap gemaakt in het project Vehicle-to-Grid. ElaadNL werkt voor en namens de netbeheerders aan standaardisatie van deze technologie. De focus ligt op het ontsluiten van flexibiliteit met behulp van de batterijen in elektrische auto's. In 2017 is verder gewerkt aan het protocol dat de batterij in de auto aanstuurt. Ook is een start gemaakt met het inventariseren van de eisen en richtlijnen van netbeheerders aan deze technologie. Daarnaast is met Erasmus Universiteit onderzoek gedaan naar de toepasbaarheid van Vehicle-to-Grid binnen deelauto-programma's. Hierbij ontwikkelt ElaadNL voor de netbeheerder standaarden voor teruglevering op de energienetten door batterijen van elektrische auto's.
- E-Bussen: ElaadNL heeft een marktverkenning uitgevoerd waarbij inzichtelijk is gemaakt wanneer zij aanvragen kunnen verwachten voor grootverbruikaansluitingen voor de laadinfra voor elektrische bussen, en hoeveel aanvragen dat zullen zijn. Daarnaast is naar aanleiding van de lezing van ElaadNL over E-bussen de discussie over de plek in de ruimtelijke ordening, het eigenaarschap en hergebruik van laadinfra naar een volgend niveau gebracht.
- Ook zijn in 2017 diverse standaarden voor Smart Charging en cybersecurity (door)ontwikkeld en is er bijvoorbeeld een totaal vernieuwde versie van Open Chargepoint Protocol (OCPP 2.0) gelanceerd.
- In het testlab worden - samen met de andere netbeheerders – nieuwe elektrische auto's en laadpalen getest en gecertificeerd. Zo borgen wij behalve de veiligheid ook de Power Quality van deze nieuwe producten.

Platform Groene Netten

Het platform Groene Netten is een samenwerking tussen alle infrabeheerders in Nederland: Alliander, Enexis, Gasunie Transport Services, KPN, Rijkswaterstaat, ProRail, TenneT en Stedin. Samen versnellen zij de beweging naar een klimaatneutrale en circulaire infrasector. Vanuit de eigen ketenpositie kan Stedin al verschil maken, maar door de kennis, het netwerk en onze krachten te bundelen, dragen de partijen direct bij aan een significant lagere CO_2-uitstoot in Nederland en aan de kanteling naar een circulaire economie.

Afgelopen jaar heeft de samenwerking tot een aantal mooie resultaten geleid. Zo zijn de betrokken netbeheerders toegetreden tot een consortium dat de mogelijkheden onderzoekt om grootschalig zonne-energie op water te gaan winnen. Ook is het zogenoemde PetaPlan opgezet om grondgebied van Rijkswaterstaat te benutten voor de productie van duurzame elektriciteit. Daarnaast werken alle infrabeheerders samen om te komen tot een eenduidige en werkbare manier om circulariteit uit te vragen aan de markt. Samenwerking levert op deze manier meerwaarde op voor zowel de partners van Groene Netten als de marktpartijen die gezamenlijk de transitie naar een duurzame samenleving moeten vormgeven.

De gezamenlijke aanpak bouwt voort op de ervaring die infrabeheerders al hebben met het meten van de maatschappelijke impact van hun eigen projecten. Zo concludeerde Stedin uit onderzoek dat de grootste impact van haar elektriciteitsnetwerk ligt bij grondstoffengebruik en klimaatverandering. Dit is de basis geworden van de One Planet Thinking-ambities van Stedin Groep voor 2020 en 2030.

Zonne-energie

Zonne-energie groeit hard in Nederland. Ook in ons werkgebieden zien we een forse toename van het aantal zonnepanelen. Steeds meer huishoudens laten zonnepanelen op hun dak installeren. In 2017 werd een recordhoeveelheid zonnepanelen op daken van woningen geïnstalleerd. Maar ook het aantal grotere installaties en grote zonneparken groeit hard. In 2017 verdubbelde het aantal bedrijven dat zonnepanelen plaatste, waarbij het vaak om grotere installaties ging. Het nieuw geïnstalleerde vermogen verdrievoudigde. Dat is een goede zaak, want daarmee groeit het aandeel duurzame energie in de energiemix.

Voor onze organisatie betekent dit dat wij extra inspanningen moeten leveren om alle installaties tijdig aan te sluiten. Daarnaast moeten we goed in de gaten houden dat onze bestaande elektriciteitsnetten alle zonnestroom op piekmomenten kunnen absorberen. De SDE-desk van Stedin bewaakt de productie van de duurzame energie in opdracht van de overheid.



Omgevingsmanagement

Hoe wij omgaan met onze omgeving wordt steeds belangrijker voor onze stakeholders. Ook de overheid stelt op dat vlak steeds meer eisen aan Stedin Groep. Tegelijkertijd is onze omgeving afgelopen jaren complexer en (eigen)wijzer geworden.

Strategisch Omgevingsmanagement (SOM)

Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) is gericht op hoe wij op de lange termijn omgaan met onze omgeving bij de uitvoering van projecten. Het is een organisatiebrede competentie die in ons Stedin-dna moet zitten. Het idee van SOM is om zo vroeg mogelijk informatie uit te wisselen met andere organisaties en stakeholders om plannen op elkaar af te stemmen. Daar hebben alle betrokken partijen baat bij. We zijn daar al mee bezig, bijvoorbeeld door het openbaar maken van onze data, het sluiten van convenanten en intenties voor structurele samenwerking met gemeenten, en de samenwerkingsovereenkomst met Evides en Oasen.

Omgevingswet

In 2012 is de nieuwe Omgevingswet van kracht. De overheid wil de regels voor ruimtelijke ontwikkeling vereenvoudigen en samenvoegen. Het moet eenvoudiger, efficiënter en beter. Onder andere door:

- 1 ingang, gebruiksvriendelijk, inzichtelijk en voorspelbaar;
- Versnellen van besluitvorming;
- Ruimte voor duurzame ontwikkeling;
- Gemeente heeft regierol.

De gevolgen voor netbeheerders zijn nog niet volledig inzichtelijk, maar juridisch en op het vlak van omgevingsmanagement gaan er zaken veranderen. Vergunningen voor kabels en leidingen en transformatorstations worden anders. Ook is het belangrijk dat wij een aandeel hebben in de omgevingsvisies van gemeenten. Maar, hoe gaan we om met lokale verschillen en verschillende belangen? Dat vraagt van medewerkers van Stedin Groep een andere benadering. Gelukkig kunnen we door kennis te delen en samen te werken op dit onderwerp met ministeries van Economische Zaken & Klimaat en Infrastructuur & Waterstaat van elkaar leren en best practices toepassen. In 2016 is er een Lerend Platform Energie en Omgeving opgericht waarbij marktpartijen, overheden en belangenorganiaties in de energiemarkt op transparante wijze kennis delen. Netbeheerder Stedin is een van de partners en heeft ook in 2017 hieraan een bijdrage gelevert.

Kunst op transformatorhuisjes

Veel van onze stations staan in dichtbevolkte gebieden en worden met regelmaat beklad. In samenwerking met gemeenten brengen wij kunstuitingen aan op onze stations. Zo fleuren we het straatbeeld op. Dit draagt bij aan de leefbaarheid van buurten en wijken.



Transformatorhuisje aan de Antonides Van de Goeskade in Goes. De beschildering is gerealiseerd door Galerie-Atelier De Kaai, een werkplaats voor beeldende kunstenaars met een beperking

Optimalisatie Elektriciteitsnet Rotterdam (OER)

Een voorbeeld van goede samenwerking met onze omgeving is het project OER. In Rotterdam wordt zo'n 30 kilometer nieuwe 23kV elektriciteitskabel gelegd, verspreid over 2017 en 2018. Om de onvermijdelijke hinder zo veel mogelijk te beperken, werken we aan de hand van Strategisch Omgevingsmanagent-methodieken nauw samen met de gemeente Rotterdam, andere nutsbedrijven en bijvoorbeeld de RET. De inzet van Strategisch Omgevingsmanagement heeft eraan bijgedragen dat het project voorspelbaar verloopt waardoor twee derde van het project inmiddels is afgerond. Ook is het aantal klachten vanuit de omgeving of stakeholders beperkt en blijft het project binnen het geplande budget.

Duurzame bedrijfsvoering

Stedin Groep wil niet alleen de energietransitie faciliteren voor klanten, maar richt zich ook op verduurzaming van de eigen bedrijfsvoering. Deze is gestoeld op de One Planet Thinking gedachte, met oog voor het milieu, een inclusief medewerkersbeleid en duurzame inkoop.

Medewerkers

Stedin Groep zag begin 2017 het licht als zelfstandig bedrijf. De afsplitsing van Eneco Groep heeft vooral gevolgen gehad voor stafafdelingen die binnen ons bedrijf ingericht moesten worden. Hiervoor hebben we nieuwe competenties moeten aantrekken, onder meer op het gebied van treasury, juridische zaken, inkoop, HR, investor relations en ICT. Dat is uitstekend gelukt.

Onze omgeving vraagt veranderkracht en wendbaarheid van onze organisatie en onze medewerkers. We zijn als netbeheerorganisatie echter gericht op veiligheid, voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en controle. Vooral de leidinggevenden in onze organisatie willen we goed gaan toerusten om hun medewerkers gericht te begeleiden bij het omgaan met dit spanningsveld.

Duurzame inzetbaarheid

Voor individuele medewerkers betekent de wendbare organisatie waar we naartoe groeien: mobiliteit en vitaliteit en meebewegen met wat de omgeving vraagt. Dus niet alleen wat Stedin Groep als werkgever vraagt, maar ook wat de maatschappij vraagt als mogelijk toekomstig werkveld. Omdat de energietransitie een onzeker pad is, wordt investeren in de eigen loopbaan voor medewerkers nog belangrijker. Stedin Groep werkt actief mee aan de langdurige inzetbaarheid van mensen, zowel in de huidige functie als in een eventuele volgende. Dat beschouwen we als goed werkgeverschap.

Wendbaar zijn betekent ook snel inspelen op de klantvraag. Om onze organisatie hierop in te richten, gaan we het leiderschap versterken, individueel en hiërarchisch, en we blijven investeren in 'werken = leren', naast de al genoemde duurzame inzetbaarheid.

Opleiding en ontwikkeling

We leiden grote aantallen technici op in onze eigen bedrijfsschool. Hier kunnen medewerkers onder meer (mbo)-opleidingen op ons vakgebied volgen en de verplichte veiligheidstrainingen. In 2017 hebben we 33.509 inschrijvingen (2016: 31.950) gehad voor opleidingen aan onze bedrijfsschool. Dit zijn aanvragen voor inhoudelijk technische opleidingen, veiligheidsopleidingen zoals BEI en VIAG en bedrijfstrainingen gericht op veiligheid. Gemiddeld telde de bedrijfsschool 275 MBO-studenten (2016: 265) op verschillende niveaus. Dit heeft in 2017 geleid tot 89 toegekende MBO diploma's (2016: 90). Het opleidingsbudget Techniek & Veiligheid bedroeg in 2017 € 8,2 miljoen (2016: € 6,5 miljoen).

De arbeidsmarkt van de toekomst

Behalve naar goede technici zijn we steeds meer op zoek naar data-analisten. Voor beide categorieën zien we tekorten ontstaan op de arbeidsmarkt, terwijl de komende tien jaar 28% van onze goede en goed opgeleide technische medewerkers Stedin Groep verlaat, vooral vanwege pensioen. Zij zijn tien jaar lang intern opgeleid, en nieuwe medewerkers hebben jaren nodig om op dat niveau te komen. Dit hangt samen met de wettelijke regels voor veiligheid (het regelmatig halen van certificaten) en de regelgeving voor de branche. We investeren in opleiding en ontwikkeling via onze bedrijfsschool. Deze speelt een cruciale rol in het klaarstomen van nieuwe collega's, maar ook in het voortdurend bijscholen van onze medewerkers en van medewerkers van samenwerkingspartijen. We onderzoeken of versneld opleiden mogelijk is, in samenwerking met de branche.

We verbeteren onze zichtbaarheid als werkgever onder meer door samen te werken met scholen en universiteiten. Hadden we bijvoorbeeld in de tweede helft van 2015 nog maar 9 stageplaatsen, in de eerste helft van 2017 waren dat er 74. Ook komen we met potentiële medewerkers in contact op banenmarkten en versterken we onze employer branding. Zo is de website 'Werken bij Stedin' verbeterd. We maken duidelijker wat een functie bijdraagt aan de energietransitie vanuit de overtuiging dat dit kandidaten meer aanspreekt.

Toekomstige ontwikkelingen

Welke kwaliteiten en aantallen medewerkers Stedin Groep in de toekomst nodig heeft om al onze werkzaamheden uit te voeren, hangt af van de snelheid van de technische veranderingen in onze netten, de veranderende klantvraag maar ook van de steeds groter wordende invloed van IT en het belang van Data. Tegelijkertijd zien we administratieve functies steeds minder terug in de toekomst door digitalisering en robotisering. Ook stellen we ons de vraag of we alles zelf willen doen.

In de situatie van hoge uitstroom van goed opgeleid technisch personeel, het tekort aan technisch, IT en data personeel, de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en de snelheid van veranderingen, maakt dat het onderwerp personeelsplanning hoog op de agenda staat. Snel kunnen anticiperen op ontwikkelingen is van het grootste belang. Het is daarom een van onze strategische speerpunten voor 2018 en verder. Daarnaast werken we samen in de energiesector om onze opleidingen te versnellen, zodat leerlingen eerder in de praktijk aan de slag kunnen. Hierdoor worden leerlingen versneld opgeleid en zijn we aantrekkelijker op de arbeidsmarkt omdat theorie en praktijk nog meer gecombineerd worden.

Medewerkerstevredenheid

In 2017 heeft Effectory een motivatiemeting onder onze medewerkers uitgevoerd. Die gebruiken we als graadmeter voor de mate waarin de ingezette interventies werken, als staving van waar we moeten bijsturen en als bron van ideeën en feedback. Vier onderwerpen zijn onderdeel van de KPI-set van Stedin Groep (excl. DNWG): alignment met de missie, motivatie/tevredenheid, prestatiemanagement en ontwikkelgesprekken.

Stedin Groep is een organisatie waaraan mensen zich graag verbinden. Uit het onderzoek van Effectory naar medewerkerstevredenheid binnen de groep blijkt dit uit de volgende behaalde scores: 7,4 op bevlogenheid, 7,6 op betrokkenheid, 7,6 op tevredenheid en 6,7 op alignment. Ten opzichte van het gemiddelde van de Benchmark Water en Energie steekt Stedin Groep hierboven uit. Deze scores zijn 7,2 op bevlogenheid, 7,5 op betrokkenheid en 7,2 op tevredenheid. Alignment is niet gemeten als benchmarkscore.

Inclusieve samenleving

Zoals ook in onze gedragscode opgenomen, stellen wij als werkgever het respect voor medewerkers centraal. Dat betekent om te beginnen dat iedereen in gelijke omstandigheden gelijk wordt behandeld. We discrimineren niet op ras, sekse, huidskleur, leeftijd, godsdienst, herkomst, seksuele geaardheid, lichamelijke beperkingen of om welke andere reden dan ook. Bij Stedin Groep krijgt iedereen gelijke kansen en ons beleid is dan ook om ons personeel een afspiegeling te laten zijn van de maatschappij. Het werven op kwaliteit en diversiteit maakt daar deel van uit. Stedin Groep richt zich op alle groepen in de samenleving, door stageplaatsen en die groepen een kans te bieden op een baan die niet snel elders voor hen beschikbaar wordt gesteld. Tegelijkertijd zijn we een technisch bedrijf, waardoor een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen in de organisatie een uitdaging blijft, zolang de instroom op technische opleidingen eenzijdig blijft.

Veilige werkomstandigheden

Veiligheid is en blijft onze prioriteit. Onder veiligheid verstaan we niet alleen arbeidsveiligheid, maar ook de veiligheid van onze middelen en omgevingsveiligheid voor onze klanten en de leefomgeving in het algemeen. Het werken aan de energie-infrastructuur brengt veel risico's met zich mee. Blijvend investeren in kennis, vakmanschap, veiligheidsmaatregelen en een proactieve veiligheidscultuur zijn noodzakelijk om de veiligheid van onze medewerkers en die van aannemers en ingehuurde krachten en de omgeving te waarborgen en de risico's tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Het bezoeken van de werkplekken, met daarbij veel aandacht voor houding en gedrag, en het bespreken van risico's vormen hierbij belangrijke elementen.

Arbeidsongevallen voorkomen

Ons permanente streven is om het totale aantal arbeidsongevallen tot 0 te reduceren. Onder het totaal aantal arbeidsongevallen verstaan we de ongevallen die niet alleen onze eigen medewerkers betreffen, maar ook ingehuurde krachten en aannemers die werkzaamheden voor ons uitvoeren. Voor 2017 was ons doel minder dan 73 arbeidsongevallen. Dit aantal hebben we niet bereikt: er zijn 94 ongevallen gebeurd.

Een ander getal vormen de *recordable* ongevallen. Hieronder verstaan we het totaal van verzuimongevallen, ongevallen met medische behandeling en ongevallen waarbij sprake is van vervangend werk. Onze doelstelling was minder dan 35 *recordable* ongevallen; dat zijn er dit jaar 49 geweest.

Stedin Groep	2017
Aantal dodelijke ongevallen	0
Aantal ongevallen met verzuim (verzuim > 1 dag) (LTI)	37
Aantal ongevallen met vervangend werk (RWC)	5
Aantal ongevallen zonder verzuim met medische behandeling (MTC)	7

Tabel: ongevallen in 2017

De RIF (Recordable Incident Frequency: het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren) is in 2017 uitgekomen op 1,29, ten opzichte van een target van 0,92. Ook het aantal arbeidsongevallen met verzuim tot gevolg (Lost Time Injuries, LTI) was in 2017 relatief hoog. Het aantal

bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren (Lost Time Injury Rate, LTIR) is hiermee uitgekomen op 4,88.

Bij de meeste ongevallen is sprake van relatief 'onschuldige voorvallen', zoals uitglijden, vallen en struikelen. Het aantal incidenten gerelateerd aan de primaire bedrijfsvoering bleef beperkt. De top 3 van ongevallen is gerelateerd aan elektrocutiegevaar, verkeer, en vallen en struikelen. Het meest van invloed zijn factoren in de omgeving, dus niet direct gerelateerd aan het werk. Bewustwording van mogelijke risico's, niet alleen bij het werk maar ook bij alle verplaatsingen, krijgt al de nodige aandacht.

Andere veiligheidsrisico's

Veiligheid vormt ook een wezenlijk onderdeel voor de continuïteit van onze dagelijkse organisatie. Risico's zoals Business Continuity en cyberaanvallen hebben in 2017 ook impact gehad. Daarnaast worden we als Stedin Groep geconfronteerd met meldingen van toenemende agressie, koperdiefstal en identiteitsfraude met als doel de woning van klanten te betreden om hen te benadelen.

Op het gebied van crisismanagement hebben dit jaar trainingssessies en oefeningen plaatsgevonden voor alle niveaus in de crisismanagementorganisatie.

De beveiliging van de medewerkers, assets, de vitale infrastructuur en IT-security vereist ook de nodige aandacht en is verankerd in de Stedin Security Strategie.

Certificering door Lloyd's Register

In de loop van 2017 zijn we overgegaan naar één certificerende instelling: Lloyd's Register. De lopende certificeringen bij andere partijen worden in 2018 definitief overgedragen. Voor alle bedrijven in Stedin Groep zijn de lopende certificaten op orde. Een deel van de certificeringen, zoals ISO 9001 en OHSAS 18001, is in 2017 weer vernieuwd.

Met Lloyd's Register is de ontwikkeling van de HRO-versie van de Veiligheidsladder opgepakt. Hiermee willen we deze certificering, die in de branche hoog gewaardeerd wordt, op maat maken voor Stedin Groep. Ons streven is om in 2019 hiermee een vergelijkbaar resultaat te halen als niveau 4 van de Veiligheidsladder, als landelijk geldende veiligheidsnorm.

Uitdaging

Het veranderende energielandschap door de energietransitie, de alternatieve energiebronnen en de introductie van energieopslagsystemen hebben gevolgen voor de energie-infrastructuur. De veranderingen lijken steeds sneller te gaan. Een deel van ons werk verandert en we krijgen te maken met nieuwe technieken. Dit levert op het gebied van veiligheid in de komende jaren voor Stedin Groep een forse uitdaging op.



Veiligheidscultuur

Eind 2016 hebben we een aanzet gegeven tot de uitrol van een meerjaren-veiligheidsprogramma. Dit hebben we geïnitieerd om de resultaten van Stedin Groep op het gebied van veiligheid te verbeteren. Bij de uitrol van dit programma gebruiken we de principes van de High Reliability Organization (HRO). Het programma bestaat uit drie fasen: bewust worden, bijleren en inslijten. Begin 2017 hebben we de eerste fase van dit programma verder ontwikkeld, en na de zomer zijn we begonnen met de invoering ervan in ons hele bedrijf. Daarvoor organiseren we bewustwordingsworkshops, die goed worden ontvangen. Inmiddels is gestart met het ontwikkelen van de tweede fase, die van het bijleren.

HRO heeft vijf belangrijke kenmerken:

- Ik denk vooruit
- Ik durf (door) te vragen
- Ik ben alert op het onverwachte
- Ik ben oplossingsgericht
- Ik sta open voor expertise van collega's

De verwachting is dat het HRO-traject Stedin Groep helpt om de nieuwe uitdagingen die de energietransitie brengt, goed en veilig aan te kunnen.

One Planet inzet

We werken er actief aan dat de volgende generaties genoeg leefruimte hebben, conform de One Planet-gedachte. Onderdeel van onze strategie is onze klimaatdoelstelling: in 2030 zijn we een klimaatneutrale organisatie. Ons materiaalgebruik en de uitstoot van fijnstof en CO_2 zijn dan teruggebracht tot binnen de grenzen van één planeet. Dit bereiken we doordat ons elektriciteitsgebruik dan duurzaam is en ons wagenpark is overgeschakeld op duurzame elektriciteit of waterstof. Ons elektriciteitsnetwerk gebruiken we langer. Nieuwe kabels zijn van gerecycled materiaal en van de oude kabels maken we nieuwe producten. Stedin biedt kansen voor iedereen, door stages en leerwerktrajecten, en met grote diversiteit, midden in de maatschappij. Op al deze gebieden hebben we in 2017 vooruitgang geboekt.

Grondstoffenschaarste/circulariteit

Grondstoffen worden steeds schaarser, komen uit conflictgebieden of worden vervaardigd onder oneerlijke werkomstandigheden. Ons Maatschappelijk Verantwoord Inkoopbeleid en de vernieuwde Supplier Code Of Conduct stellen we vast in lijn met onze One Planet-doelstellingen. Zo werken we samen met onze leveranciers aan positieve impact.

Resultaten 2017

- Bij de inkoop van de slimme elektriciteits- en gasmeters is in samenwerking met een van de leveranciers een reductie behaald van 33% van de plastics, 58% van de benodigde metalen componenten en 50% van het totaal aantal benodigde componenten. Dit bespaart 143 ton plastic, 15 ton koper en 38 ton staal. Alleen al de besparing op de plastics zorgt voor een uitstootreductie van 1.100 ton CO_2 voor de komende vier jaar.
- Er is een pilot gestart om 30 ton bakeliet dat is vrijgekomen bij recycling van onze oude meters, te verwerken tot kabelgoten en deksels voor ProRail. Bakeliet is een thermoharder die moeilijk (hoogwaardig) te verwerken is. Als de pilot succesvol is, wordt er een proces ontwikkeld voor alle bakelietreststromen binnen Stedin.
- We hebben een nieuwe Supplier Code of Conduct en een nieuw inkoopbeleid ontwikkeld waarbij leveranciers concreet gevraagd wordt samen te werken voor het behalen van onze doelstellingen op het gebied van circulariteit en circulair inkopen.
- We werken samen met een leverancier van werkschoenen die zolen, leer en stalen neuzen hergebruikt.

Fijnstof en CO_2-emissies

Wij proberen de uitstoot als gevolg van onze activiteiten zo veel mogelijk te voorkomen, te verminderen en waar nodig te compenseren. Ons netverlies en de uitstoot van het wagenpark en onze gebouwen zijn gebieden die onze specifieke aandacht hebben vanwege hun impact.

Netverliezen

Netverlies ontstaat tijdens het transport van stroom, waarbij altijd een klein beetje verloren gaat. Ook verliezen we energie doordat mensen niet betalen voor stroom. Ons netverlies is het equivalent van wat 300.000 huishoudens aan stroom verbruiken. Als we hier grijze stroom voor inkopen, stoten we 500.000 ton CO_2 uit. Daarom willen we ons netverlies vergroenen. Sinds 2016 kopen we voor 100% van ons netverlies zogenaamde Garanties van Oorsprong (GvO) in. Hiermee garanderen we dat voor ons netverlies evenveel groene stroom is opgewekt. In 2020 willen we dat al deze energie in Nederland wordt opgewekt, zodat we als regionale netbeheerder met ons stroomverbruik een positieve impuls geven aan de vergroening van de Nederlandse stroomvoorziening. Bovendien onderzoeken we in het PetaPlan - samen met andere netbeheerders, het Rijk, ProRail en Rijkswaterstaat - de mogelijkheden om duurzame energie te laten opwekken op de gronden van Rijkswaterstaat en ProRail.

Resultaten 2017

- 100% van de uitstoot van ons netverlies elektriciteit is in 2017 gecompenseerd door middel van Garanties van Oorsprong. Alle garanties zijn afkomstig van windenergie, waarvan 40% Nederlands en 60% Europees is. In totaal is hiermee ongeveer 500.000 ton CO_2 gecompenseerd.
- Vanuit het platform Groene Netten is de opwek van zonne-energie op water getest. Op projectlocatie de Slufter zijn vier velden van elk 20-25 zonnepanelen geplaatst. Indien succesvol kunnen op het wateroppervlak ongeveer 395.000 zonnepanelen geplaatst worden. Langs de dijk kunnen 44 windmolens geplaatst worden. De totale opwek kan hiermee 2,7 PetaJoule per jaar bedragen.

Mobiliteit

We stimuleren zo veel mogelijk duurzame mobiliteit. Medewerkers die met openbaar vervoer reizen, hebben geen vaste trajectkaart meer, maar kunnen vrij reizen met het openbaar vervoer, ook privé. Daarnaast zetten we deelauto's (elektrische Renault ZOE's) breder in, in samenwerking met Greenwheels. Bij de kantoorpanden in Delft en Utrecht komen Smart Charging-laadpalen die elektriciteit kunnen

terugleveren aan het net. Voor het elektrificeren van de grotere bedrijfsbussen is nog onvoldoende aanbod; we experimenteren met alternatieven, waaronder waterstof. Ook onderzoeken we verduurzaming van de aggregaten die we gebruiken bij werkzaamheden.

Resultaten 2017

- Onze mobiliteitsvisie is afgerond en goedgekeurd voor implementatie. De visie gaat uit van toename van het OV-gebruik, gebruik van deelauto's en 100% elektrificering van ons personal lease wagenpark richting 2020. De bedrijfswagens moeten hierop zo snel mogelijk volgen, afhankelijk van het aanbod. Stedin Groep heeft in totaal 2500 bedrijfswagens. Hiervan zijn er momenteel 71 semi EV en 33 volledig elektrisch.

Inclusieve samenleving

Stedin streeft ernaar een inclusieve organisatie te zijn waarvan het medewerkersbestand een afspiegeling vormt van de maatschappij, waar iedereen welkom is, ongeacht leeftijd, geslacht, geloofsovertuiging, achtergrond, opleidingsniveau of beperking. In Nederland hebben verschillende groepen mensen een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn bijvoorbeeld jongeren zonder werkervaring of zonder startkwalificaties, langdurig werklozen en mensen met een beperking. Stedin helpt al jaren deze mensen om hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.

Resultaten 2017

- Via stageplaatsen hebben we 96 jongeren aan relevante werkervaring geholpen *(=excl. DNWG)*.
- In onze beroepsbegeleidende leerweg zijn 48 nieuwe leerlingen gestart (leer-werktraject). Dit zijn voornamelijk jongeren zonder startkwalificatie. Zij gaan een erkend mbo-diploma op niveau 2 of 3 halen en vervolgens gaan ze bij ons aan de slag in een betaalde baan als monteur *(=excl. DNWG)*.
- Ons succesvolle traject om langdurig werkloze technici in korte tijd om te scholen tot slimme-metermonteur kreeg in 2017 vervolg. In dat jaar zijn 81 slimme-metermonteurs opgeleid, van wie 13 vanuit langdurige werkloosheid. Sinds de start van dit opleidingstraject in 2015 zijn 221 slimme-metermonteurs opgeleid, van wie 78 vanuit langdurige werkloosheid. Een groot deel van deze monteurs leiden we op tot allround monteur zodat ze kunnen doorgroeien



Onze visie op mobiliteit is gericht op 100% elektrificering. Onze leveranciers Renault NL en Green Wheels ondersteunen ons hierbij

naar andere bedrijfsonderdelen van Stedin. Gezien de vergrijzing binnen Stedin een win-winsituatie.

In een vrijwillig sociaal akkoord hebben overheid en werkgevers- en werknemersverenigingen afspraken gemaakt om mensen met een arbeidsbeperking betaald werk te bieden bij reguliere werkgevers. Stedin streeft ernaar het aantal banen conform de Participatiewet duurzaam in te vullen. Dit betekent dat we in 2017 12,3 banen wilden creëren voor deze doelgroep. Met 8 concrete vacatures zijn we hier niet helemaal in geslaagd.

Stedin Groep	2017
Target	12,3
Concrete vacatures	8,0
Gerealiseerd	8,1
Gestart maar vertrokken	6,4

Tabel: invulling vacatures in 2017 conform Participatiewet

Dilemma's van inclusief werkgeverschap

Een inclusieve werkgever moet anders naar werk kijken. Bijvoorbeeld simpele taken van verschillende medewerkers clusteren in een nieuwe functie, of de verwachtingen van de kandidaat in een reguliere functie naar beneden bijstellen. Dit blijkt in de praktijk voor veel leidinggevenden lastig te zijn. Ook de begeleiding van de kandidaten leidt tot dilemma's, want ze hebben meer begeleiding nodig dan reguliere medewerkers en de vraag is hoe we hier collega's voor vrij kunnen maken.

Desondanks hebben we in 2017 op dit vlak grote stappen gezet (zie de resultaten in tabel). Uit het hoge verloop blijkt wel dat het moeilijk is om een goede match te maken tussen het werk en de kandidaten; veel kandidaten stromen uit tijdens de proefplaatsing.

One Planet-projecten 2018 per impactgebied

CO_2-uitstoot

- Aangaan van Power Purchase Agreement voor compensatie van netverlies elektriciteit
- PetaPlan voor opwek van duurzame energie op locaties van Rijkswaterstaat
- Vermindering van netverlies elektriciteit
- Plan van aanpak voor uitfasering SF6-gas
- Inzicht in vermindering van gasnetverliezen
- Verduurzaming van eigen gebouwen en wagenpark (elektrificering aan de hand van mobiliteitsvisie)

Grondstoffenschaarste / circulariteit

- Ontwikkelen en implementeren van grondstoffenpaspoort om inzicht te krijgen in de samenstelling van onze materiaalstromen
- Pilot met tool voor levenscyclusanalyse (LCA)
- Implementeren One Planet-ambities in inkooptrajecten van strategische assets (in samenwerking met leveranciers)
- Verder verspreiden van waardevolle ervaringen uit het Fair meter-traject
- Ontwikkeling van circulaire assets, onder andere door pilots in samenwerking met de markt

Fijnstofuitstoot

- Start implementatie van elektrificering wagenpark aan de hand van mobiliteitsvisie
- Verminderen van impact van assets zoals aggregaten

Inclusieve samenleving

- Groeipad voor het invullen van de Participatiewet
- Toevoegen statushouders als doelgroep
- Vergroten van aantal participanten in trajecten Beroeps Begeleidend Leer (BBL)
- Vergroten van groep langdurig werklozen die worden opgeleid als slimme-metermonteur
- Social return integreren in Code of Conduct en Inkoopbeleid (incl. uitvragen in 100% van de inkooptrajecten)
- Via de Energiebank 100 huishoudens helpen energie te besparen
- Een pilot met Prepaid Energy Service met 50 huishoudens

Energiebank

Als klanten herhaaldelijk hun energierekening niet kunnen betalen, beëindigt de energieleverancier hun contract. Dan ontstaat er bij de netbeheerder netverlies en worden klanten afgesloten. Daarom heeft Stedin samen met Energiebank Nederland en Samen010 (een organisatie die vrijwilligerswerk in de regio Rotterdam initieert, ondersteunt en stimuleert) de Energiebank Rotterdam opgezet.

De Energiebank wil energie als eerste levensbehoefte bereikbaar houden voor iedereen. Met behulp van energiecoaches, onder wie vrijwillige Stedin-collega's, doorlopen huishoudens een traject van energiebewustwording. Ook ontvangen ze een pakket met energiebesparende producten.

Nog niet de hele klantenpopulatie van Stedin wordt geholpen. In de toekomst willen we meer Energiebanken opzetten, zodat deze mensen niet meer in een vicieuze cirkel belanden. Op dit moment kunnen mensen zich zelf aanmelden voor de Energiebank. In 2018 proberen we proactief de doelgroep op te zoeken.

Sustainable Development Goals

Stedin Groep draagt, onder andere via het One Planet-beleid, actief bij aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. Deze Sustainable Development Goals, kortweg SDGs, zijn in 2015 vastgesteld door leiders van meer dan 190 landen. Alle SDGs zijn belangrijk, maar onze impact en de mate waarin we invloed kunnen uitoefenen hierop verschilt sterk per SDG. Wij geloven dat Stedin, vanuit de One Planet-strategie, het meeste kan bijdragen door zich te richten op onderstaande SDGs. Hierbij maken we onderscheid tussen de SDGs waar wij direct invloed en impact hebben (3 sterren), SDGs die wij als instrumenteel beschouwen (2 sterren) en SDGs waar wij vanuit onze One Planet-strategie indirect aan raken (1 ster).



SDG's die Stedin Groep raken

SDGs die Stedin Groep raken (direct en indirect)

DG	Invloed en impact	Omschrijving	Raakvlak met One Planet thema	Toelichting
7	***	*SDG 7* *Affordable and clean energy*	Klimaatverandering	Via onze netten bieden wij klanten toegang tot betrouwbare, betaalbare, duurzame en moderne energie.
11	***	*SDG 11* *Sustainable cities and communities*	Gezonde stad / fijnstof	Via de aanleg en het onderhoud van netten zorgt Stedin voor duurzame en leefbare stedelijke omgevingen. De verduurzaming van onze mobiliteit en ons wagenpark draagt eveneens bij aan deze SDG.
12	***	*SDG 12* *Responsible consumption and production*	Grondstoffenschaarste	Stedin denkt na over slimme oplossingen om energieverbruik te verminderen, en ons netwerk op die manier te verduurzamen, o.a. door het balanceren van vraag en aanbod. Stedin wil 100% circulair zijn.
13	***	*SDG 13* *Climate action*	Klimaatverandering, grondstoffenschaarste	Onze bedrijfsvoering heeft impact op onze omgeving, o.a. via CO_2-uitstoot. Stedin werkt hard om de impact te minimaliseren en waar mogelijk te compenseren.
8	***	*SDG 8* *Decent work and economic growth*	Inclusieve samenleving	Stedin staat voor inclusieve en duurzame groei voor medewerkers, partners, stakeholders en leveranciers.
17	**	*SDG 17* *Partnerships for the goals*	Instrumenteel > raakvlak meerdere thema's	Samenwerking is de basis voor een duurzame toekomst van Stedin en is speerpunt in onze strategie. Stedin participeert in nationale en internationale samenwerkingen voor ontwikkeling van duurzame netten.
9	**	*SDG 9* *Industry, innovation and infra*	Instrumenteel > raakvlak met meerdere	De energietransitie stelt ons voor uitdagingen en nieuwe vormen van energie en transport. Stedin innoveert om onze netten klaar te maken voor de toekomst. Stedin zet zich in voor een gasloze toekomst.
1	*	*SDG 1* *No poverty*	Inclusieve samenleving	Energie is een basisbehoefte. Waar mogelijk zet Stedin zich in om energiearmoede te bestrijden en toegang tot energie te garanderen, ook als mensen in betalingsproblemen komen.
5	*	*SDG 5* *Gender equality*	Inclusieve samenleving	Stedin zet zich in voor gender equality bij de eigen medewerkers en vraagt partners, stakeholders en leveranciers om hier een gelijksoortige ambitie op te formuleren.

Fair meter

De slimme meter die wij onze klanten aanbieden, is niet alleen slim, maar ook duurzaam en verantwoord. Bij de inkoop is gelet op het gebruik van duurzame materialen, de herkomst van grondstoffen, het uitsluiten van kinderarbeid en de circulariteit van de meter. De Fair meter is het resultaat van een samenwerking met Alliander en leveranciers Landis+Gyr, Flonidan en Iskreameco om de slimme meter te verduurzamen.

Transparantie over de herkomst van materialen was voor de leveranciers complex. De herkomst van sommige materialen is lastig te traceren, en ook was het een belemmering dat er veel schakels zijn in de productketen. Desondanks zijn er zeer positieve resultaten geboekt.

Zie www.fairsmartmeter.com

Niet-gereguleerde activiteiten

Joulz levert 150kV station Middelharnis op

Op vrijdag 3 november 2017 heeft Joulz het 150kV-nieuwbouwstation Middelharnis voor TenneT succesvol in bedrijf genomen. Dankzij de goede samenwerking en inspanningen is het Joulz gelukt om het station Middelharnis na een bouwperiode van 17 maanden in bedrijf te nemen. Door het toenemend aanbod van energie op het eiland Goeree-Overflakkee was het noodzakelijk het bestaande 150/50/10 kV-station Middelharnis voor te bereiden op de toekomst door de capaciteit te vergroten. Ook moest er een aansluitmogelijkheid gecreëerd worden voor een 150kV kabelverbinding voor een groot Windmolenpark nabij de Krammersluizen. Daarbij kwam bij Joulz het verzoek van netbeheerder Stedin om twee extra 150kV aansluitmogelijkheden voor >100MVA vermogenstransformatoren te creëren.

Joulz rondt bouw station Breukelen-Kortrijk af

Eind juni 2017 is het nieuwe TenneT hoogspanningsstation Breukelen-Kortrijk volgens planning in bedrijf gesteld. Joulz realiseerde dit project als uitvoerend aannemer. Het nieuwe 380/150kV-station Breukelen-Kortrijk versterkt de energievoorziening in de regio's Flevoland, Gelderland en Utrecht. In deze regio zijn er al verbindingen vanuit Diemen en Utrecht Lage Weide. Daar is nu Breukelen-Kortrijk bijgekomen om bij calamiteit de leveringszekerheid van elektriciteit in de provincies Flevoland, Gelderland en Utrecht te waarborgen.

Joulz levert uitbreiding Station Doetinchem op

In juli 2017 is de uitbreiding van 380 kV-station Doetinchem gebruiksklaar opgeleverd. De uitbreiding is onderdeel van Doetinchem-Wesel 380kV, de aanleg van een nieuwe verbinding van het Nederlandse met het Duitse elektriciteitsnet. Het is het eerste project dat Joulz heeft afgerond onder het raamcontract van de EU203.

Certificering

Cybersecurity Joulz

In november 2017 heeft Joulz de 27001:2013 certificering op het gebied van Telecom verlengd en uitgebreid voor Systeem Automatisering (SA) en Beveiliging. Dat betekent dat Joulz een organisatiekeurmerk heeft voor alle werkzaamheden in de operationele technologie in systemen van klanten. In 2017 heeft Joulz alle processen, houding en gedrag cybersecure gemaakt, vooral voor de teams Telecom & Complexe Beveiliging, Stationssystemen en Netautomatisering. Joulz is een van de eerste bedrijven in de sector die dit certificaat hebben gekregen.

Deze certificering is belangrijk om incidenten te kunnen voorkomen en om voorbereid te zijn op nieuwe EU-regelgeving. Ook kan Joulz hiermee beter de rol van systeemintegrator in het kader van STN2020 en Stationsautomatisering spelen en de dienstverlening verder professionaliseren. Een voorbeeld van de verantwoordelijkheid die hiermee gepaard gaat is de omgang met de technische laptops van Joulz, die aan klantinstallaties worden gekoppeld. Die koppeling vormt een cybersecurity-risico.

Een ander voorbeeld is de bouw van SA-systemen en het testen daarvan in de eigen testruimte van Joulz. Tijdens de realisatiefase is deze installatie eigendom van Joulz en moet hier cybersecure mee om worden gegaan. Ook gaan klanten eisen dat Joulz cybersecure ontwerpt en dat aantoonbaar maakt. Dit krijgt in 2018 onze aandacht.

Joulz heeft met dit traject ook stappen gezet in de integratie van de gebieden OT (operationele technologie) en IT. Hiermee blijft Joulz leidend op het gebied van secundaire techniek en dat onderstreept het belang van Joulz als systeemintegrator en strategische partner.

Certificering DNWG

DNWG Infra is voor haar hoogspanningsactiviteiten voorgedragen voor trede 3 van de Veiligheidsladder. Verder behaalde DNWG het milieucertificaat ISO 14001: 2015.

Joulz Smart Grid Center

Op 20 september 2017 opende burgemeester Aboutaleb van Rotterdam het Joulz Smart Grid Center. Dit technologisch centrum in het hoofdkantoor van Joulz is ingericht met de meest innovatieve apparatuur op het gebied van stationsautomatisering. Het Joulz Smart Grid Center wordt gebruikt voor monitorings- en storingsanalyse, het ontwerpen van smart grids en voor het geven van trainingen en presentaties. Ook kunnen innovatieve proefopstellingen voor stationsautomatisering worden getest.

Joulz heeft al systemen ontwikkeld die de bediening, beveiliging, telecominfrastructuur, meting en signalering van hoogspanningsstations op afstand mogelijk maken. Met het Joulz Smart Grid Center wordt deze systeembouw uitgebreid naar verdeelstations van lagere spanningsniveaus. Daardoor kan de kwaliteit van het elektriciteitsnet nauwkeuriger

gemonitord worden, waardoor problemen in het net sneller en gerichter opgelost kunnen worden.

Predictive Asset Management Joulz

Predictive Asset Management (PAM) is op maat gesneden onderhoud om de risico's en gevolgen van uitval te minimaliseren tegen een doelmatige inspanning. Het zorgt voor een optimale beschikbaarheid van assets, bijvoorbeeld hoogspanningsinstallaties, bij lagere kosten. Dit kan bijvoorbeeld door de fases van ontwerp, bouw, onderhoud en hergebruik slimmer uit te voeren. Een van de bouwstenen van Predictive Asset Management is de Total Cost of Ownership (TCO). Die loopt van de ontwerpfase tot het einde van de levensduur van een hoogspanningsinstallatie.

Verduurzaming van de energievoorziening zorgt voor meer complexiteit. Dit mag niet leiden tot hogere maatschappelijke kosten. Met de eigen werkwijze voor het optimaliseren van de Total Cost of Ownership (TCO) die Joulz ontwikkelde, kan ze meedenken met klanten over kostenefficiëntie en kostenbesparing door installaties optimaal te benutten en de kosten gedurende de levenscyclus te verlagen, waarbij beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de installaties minimaal op peil blijven. Omdat de energietransitie veel investeringen in het net vergt, wordt TCO steeds belangrijker. Binnen de zakelijke markt lopen diverse initiatieven om PAM in samenwerking met klanten te implementeren. Ook binnen joint venture TensZ wordt een pilotproject voorbereid.

SAZ+ intentieverklaring samenwerking openbare ruimte (DNWG & Evides)

DNWG onderschrijft de noodzaak om te komen tot uniforme data. In overleg met gemeenten, woningbouwcorporaties en andere netbeheerders worden al data uitgewisseld. In 2018 wil DNWG haar geografisch informatie systeem (GIS) zodanig aanpassen dat de gezamenlijke plannen beter inzichtelijk worden. Dit is niet alleen een wens, maar is ook verankerd in de onlangs afgesloten SAZ+ Intentieverklaring die DNWG heeft gesloten met Zeeuwse gemeenten en Evides Waterbedrijf.

Energietransitieprojecten

Van aardgas naar biogas in Borculo

Op 1 januari 2017 is een 5,5 kilometer lange biogasleiding in bedrijf genomen van een vergistingsbedrijf in Beltrum naar Friesland Campina in Borculo. Joulz was betrokken bij het ontwerp en de realisatie van de biogasleiding en houdt de komende twaalf jaar de leiding in bedrijf. Biogas uit vergisting is een duurzame energiebron.

Qbuzz Utrecht

Op buslijn 1 in Utrecht rijden per september 2017 tien nieuwe elektrische bussen van Qbuzz. Het is voor het eerst dat alle bussen op zo'n drukke lijn volledig elektrisch rijden. De elektrificatie betekent jaarlijks een besparing van 9 ton CO_2, 13 ton stikstof en 3 ton fijnstof. Joulz was als hoofdaannemer eindverantwoordelijk voor de gridverbinding voor het opladen van de bussen. Joulz regelde alles: bijlaadlocaties kiezen, aansluitingen aanvragen bij de netbeheerder, infrastructuur aanleggen voor de laadpalen, heien, kabels leggen, laders plaatsen.

Energieneutrale wijk Ouverture Goes

Een grote meerderheid van de bewoners van de wijk Ouverture heeft samen met de gemeenteraad van Goes voor de zomer DNWG Warmte B.V. als nieuwe exploitant gekozen voor het collectieve energiesysteem in de wijk. Gemeente Goes en DNWG Warmte B.V. hebben in 2017 alle voorbereidingen getroffen en per 1 januari 2018 is DNWG Warmte B.V. als exploitant van start gegaan.

Strategische samenwerkingspartners DNWG

Afdeling Hoogspanningstechniek van DNWG Infra werkt structureel samen met Actemium Zwolle en IAG in Duiven op basis van het raamcontract EU-200 van TenneT, waarvoor DNWG Infra - Hoogspanningstechniek preferred supplier is. Verder werkt DNWG Infra - Hoogspanningstechniek regelmatig samen met Sprecher Nederland om voor Stedin complexere stationsrenovaties uit te voeren, waarbij stationsautomatisering een grote component is. Daarnaast heeft DNWG Infra - Hoogspanningstechniek sinds 2017 ook een VOF met Cegelec B.V. (Omexom Dordrecht), waarmee ze RenSec-werkzaamheden (Renovatie Secundaire installaties) kan aanbieden aan TenneT (EU-207).

Joulz onderaannemer voor 'mega-stopcontacten op zee'

Vijf nieuwe windparken voor de Nederlandse kust bij Borssele zijn in 2023 gezamenlijk goed voor 3.500 MW duurzaam vermogen, ongeveer evenveel als het jaarlijkse stroomgebruik van bijna de helft van de Nederlandse huishoudens. De netaansluiting van de windparken bestaat uit twee platforms (Alpha en Beta), die dicht bij de windparken komen te staan. HSM Offshore B.V. bouwt de funderingen en de offshore transformatorstations, en heeft Joulz als onderaannemer gecontracteerd voor deze 'mega-stopcontacten op zee'. Joulz is verantwoordelijk voor de system integration van alle hoogspanningscomponenten op het platform. Joulz is al gestart met analyses en het ontwerp van de installaties.

Strategische samenwerkingspartners Joulz

In samenwerking met de TU Delft, de Universiteit van Utrecht, de Universiteit van Amsterdam en de leveranciers ABB en Siemens ontwikkelt Joulz een vijfjarenplan voor duurzame energievoorzieningen. Joulz is initiatiefnemer. Deze grote klanten geven openheid van zaken over hun vijfjarig vastgoedbeleid en hun energiebehoefte. Joulz maakt samen met leveranciers en klanten een beleidsplan waarbij CO_2-neutraal organiseren hoog in het vaandel staat.

Unica is expert in meet-en regeltechniek, industriële oplossingen en gebouwautomatisering, en is actief in onderzoek en initiatieven in de energietransitie. Unica en Joulz hebben in 2017 samen enkele projecten uitgevoerd. De logische aansluiting van midden- en laagspanning in specifieke projecten heeft er toe geleid dat nu onderzocht wordt hoe de twee bedrijven frequenter projecten in combinatie kunnen aannemen.

Ook internationaal werkt Joulz in 2017 met diverse partijen samen. Met Kesir (Istanbul) voor engineering-capaciteit en subcontracting van stationsbouw, met Sprecher (Linz-Oostenrijk) voor programmering van VBS-systemen van TenneT, en met RPS (Frankfurt) voor tractie-stationsbouw voor regionale spoorvervoerders.



HSM heeft Joulz als onderaannemer gecontracteerd voor 'mega-stopcontacten op zee'

Financieel resultaat

Stedin Groep behaalde over 2017 een nettowinst van € 424 miljoen, fors hoger dan het resultaat in 2016 (€ 199 miljoen). Deze hogere winst is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan éénmalige effecten, waaronder een resultaat van € 353 miljoen dat samenhangt met de afsplitsing van Eneco Groep. Gecorrigeerd voor deze bijzondere posten behaalden we een resultaat van € 89 miljoen, € 16 miljoen lager dan in 2016 (€ 105 mln), maar nog steeds solide en in lijn met onze verwachtingen.

Splitsing energiebedrijf en netwerkgroep

Op 31 januari 2017 is Eneco Holding N.V. gesplitst in Eneco Groep ('het energiebedrijf') en Stedin Groep (de netwerkgroep). Dit is gerealiseerd door alle aandelen die door Eneco Holding N.V. werden gehouden in Eneco Groep N.V. als dividend in natura uit te keren aan de aandeelhouders van Eneco Holding N.V. Voordat het uitdividenden van het energiebedrijf plaatsvond, is het energiebedrijf geherwaardeerd naar reële waarde. Het resultaat na belastingen van het energiebedrijf bedroeg in 2017 tot aan de splitsing per 31 januari 2017 € 53 miljoen. Als gevolg hiervan is het nettoresultaat van Stedin Groep in 2017 in totaal positief beïnvloed met € 353 miljoen. Op 31 januari 2017 heeft – na splitsing – een naamswijziging plaatsgevonden van Eneco Holding N.V. naar Stedin Holding N.V.

Verkoop CityTec

Op 31 maart 2017 heeft Stedin Holding N.V. haar dochtervennootschap CityTec B.V. verkocht aan Strong Root Capital. Het bestuur van Stedin Groep heeft tot verkoop besloten omdat de langetermijndoelen van beide bedrijven niet met elkaar overeenkwamen en Stedin Groep zich wil concentreren op haar (toekomstige) netbeheertaken. Bij de verkoop is een boekverlies geleden van € 18 miljoen.

Overname Zeeuwse netwerkactiviteiten

Op 13 juni 2017 heeft Stedin Holding N.V. alle aandelen in de Zeeuwse Netwerkholding N.V. (DNWG) gekocht van PZEM N.V. (voorheen DELTA) en daarmee volledige zeggenschap verkregen. Netbeheerder Enduris B.V., dat een onderdeel is van DNWG Groep, heeft circa 15.000 kilometer aan elektriciteits- en gasleidingen in Zeeland. De 655 medewerkers van DNWG Groep N.V. zijn werkzaam in de bedrijfsonderdelen Enduris en DNWG Infra. DNWG Groep is voorlopig gepositioneerd als separaat onderdeel binnen Stedin Groep. De resultaten van DNWG Groep zijn vanaf de tweede helft van 2017 meegeconsolideerd in die van Stedin Groep. De koopprijs voor de aandelen bedroeg € 455 miljoen.

Verkoop netgebied Weert

Enexis B.V. heeft op 1 juli 2017 de gas- en elektriciteitsnetten in Weert overgenomen van Stedin Netbeheer B.V. De 33 medewerkers die voor Stedin in Weert werkzaam waren, zijn per overnamedatum overgegaan naar Enexis B.V. Door de elektriciteits- en gasnetten in de provincie Limburg in één hand te brengen, ontstaat een efficiënte situatie die duidelijk is voor alle belanghebbenden zoals klanten, gemeenten en provincies. De verkoopprijs bedroeg circa € 59 miljoen, vrijwel gelijk aan de boekwaarde.

Financieel resultaat 2017

Bedrijfsopbrengsten

De in 2017 gerealiseerde bedrijfsopbrengsten bedroegen € 1.194 miljoen, € 86 mln (7,8%) hoger dan in 2016.

Enerzijds groeiden de bedrijfsopbrengsten door de acquisitie van DNWG in juni 2017 met € 78 miljoen en met € 15 miljoen door hogere omzet van Joulz (niet-gereguleerde activiteiten). Anderzijds daalden onze gereguleerde netbeheeropbrengsten met € 9 miljoen. Hier zorgden lagere tarieven op basis van het tarievenbesluit 2017 van de Autoriteit Consument en Markt (ACM) voor een negatief prijseffect van € 13 miljoen, dat slechts gedeeltelijk werd gecompenseerd door een groei in elektriciteits- en gasaansluitingen (effect € 4 miljoen).

Bedrijfskosten

Onze bedrijfskosten zijn in 2017 met € 100 miljoen (11,2%) gestegen naar € 996 miljoen. Voor € 69 miljoen (6,9%) wordt dit veroorzaakt door hogere personeelskosten, en voor € 31 miljoen (3,1%) door een netto stijging van overige kostensoorten.

De personeelskosten bedroegen in 2017 € 369 miljoen (2016: € 300 miljoen). De stijging van € 69 miljoen (23,0%) is voor € 29 miljoen het gevolg van de overname van DNWG. De rest van de stijging wordt veroorzaakt door hogere gemiddelde FTE aantallen, een toename van personeel gerelateerde voorzieningen, en een stijging in de gemiddelde kosten per FTE.

De kosten van inkoop en uitbesteed werk stegen in 2017 met € 32 miljoen (13,1%) tot € 276 miljoen. Naast een toename door de acquisitie van DNWG wordt deze stijging met name

veroorzaakt door hogere elektriciteitsprijzen. Het is onze verwachting dat ook in 2018 de prijzen verder zullen stijgen.

De overige bedrijfskosten bedroegen € 213 miljoen in 2017 en zijn, ondanks € 10 miljoen hogere kosten voor precario en concessies, in totaal gelijk gebleven. Naast een toename door DNWG van € 5 miljoen is ondanks nieuwe wetgeving en toekomstige beëindiging van precarioheffingen, de door gemeenten geheven precariobelasting op onze kabels en leidingen gestegen tot € 80 miljoen (2016: € 70 miljoen).

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen en van ingehuurd personeel worden als geactiveerde productie in mindering gebracht op de bedrijfskosten. De geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 20 miljoen (17,4%) naar € 135 miljoen. Deze stijging is voor € 9 miljoen het gevolg van de overname van DNWG en verder door een hoger investeringsniveau.

Afschrijvingen

De kosten voor afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa bedragen € 273 miljoen en zijn hiermee met € 19 miljoen (7,4%) gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging is met name het gevolg van de overname van DNWG (€ 14 miljoen) en versnelde afschrijvingen op meetinrichtingen. Als gevolg van de grootschalige aanbieding van de slimme meter zijn oude meters versneld afgeschreven. We verwachten dat ons afschrijvingsniveau ook in de komende jaren zal blijven stijgen.

Financiële baten en lasten

Onze financiële lasten hebben met name betrekking op rentelasten van langlopende externe financieringen. De financiële lasten over 2017 bedroegen € 79 miljoen en zijn met € 4 miljoen (5,3%) gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Onze rentedragende schulden stegen met € 1.109 miljoen (67,5%) naar € 2.753 miljoen ultimo 2017, voor een belangrijk deel het gevolg van de acquisitie van DNWG en daarnaast het gevolg van de afsplitsing van Eneco Groep. Bij deze afsplitsing is o.a. een lening opgenomen van Eneco Groep van € 200 miljoen. We zijn in staat geweest om nieuwe rentedragende schulden tegen zeer gunstige renteniveaus te realiseren, waardoor de stijging van onze rentelasten zeer beperkt is gebleven. Met name de uitgifte van twee obligatieleningen van € 500 en € 300 miljoen in oktober 2017 onder een nieuw European Medium Term Note (EMTN) programma heeft er voor gezorgd dat we het gemiddelde interestpercentage van de rentedragende schulden hebben kunnen verlagen van gemiddeld 4,4% in 2016 naar 3,5% in 2017.

Belastingen

In het resultaat voor belasting over 2017 is een bedrag van € 280 miljoen begrepen waarover als gevolg van de deelnemingsvrijstelling geen vennootschapsbelasting verschuldigd is. Het fiscaal resultaat daalde met € 18 miljoen (13,1%) naar € 119 miljoen. De verschuldigde vennootschapsbelasting daalde daardoor in 2017 met € 4 miljoen (12,1%) naar € 29 miljoen. De effectieve belastingdruk 2017 (uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten) komt uit op 24,9% (2016: 24,5%).

Resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

De resultaten uit beëindigde bedrijfsactiviteiten bedroegen in 2017 € 335 miljoen (2016: € 94 miljoen) en hebben in 2017 betrekking op de afsplitsing van het Energiebedrijf Eneco en op de verkoop van CityTec B.V.

Het bedrag van € 335 miljoen bestaat voor € 254 miljoen uit herwaarderingen naar reële waarde (directe opbrengstwaarde) en voor € 38 miljoen uit realisatie van reserves verbandhoudend met risico- en koersafdekkingen samenhangend met de transacties, voor € 60 miljoen uit behaalde operationele resultaten door beide bedrijfsonderdelen (2016: € 109 miljoen) en voor € 17 miljoen aan belastingen (2016: € 15 miljoen).

Nettowinst, dividend en solvabiliteit

Na aftrek van belastingen resulteert voor Stedin Groep een nettowinst van € 424 miljoen (2016: € 199 miljoen), waarvan € 412 miljoen is toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stedin Holding N.V. (2016: € 187 miljoen). Over € 356 miljoen van deze € 412 miljoen zal geen dividend worden uitgekeerd. Dit hangt direct samen met de splitsing van Eneco Groep en met de aandeelhouders is overeengekomen hierover geen dividend uit te keren.

Van het resterende deel van de nettowinst (€ 56 miljoen) staat, conform de statuten, 50% (€ 28 miljoen) ter beschikking aan de aandeelhouders. Het is onze verwachting dat medio 2018 een dividend van € 28 miljoen zal worden uitgekeerd aan onze aandeelhouders. Ondanks dat in 2016 € 187 miljoen van de nettowinst was toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stedin Holding N.V., is met de aandeelhouders overeengekomen over 2016 € 100 miljoen aan dividend uit te keren. Dit dividend is uitgekeerd in januari 2017, voorafgaand aan de splitsing.

Onze solvabiliteit bedroeg ultimo 2017 43,3%. De aankoop van DNWG is volledig gefinancierd met vreemd vermogen. Het beleid van Stedin Groep is er op gericht om op de lange termijn een solvabiliteit van minimaal 40% te behouden.

Investeringen

De investeringen in materiële vaste activa bedroegen in 2017 € 490 miljoen, een lichte daling van 7% (2016: € 525 miljoen). In het investeringsbedrag van 2016 zijn de investeringen van het energiebedrijf Eneco begrepen. De investeringen in de gereguleerde netwerken zijn gestegen van € 400 miljoen in 2016 naar € 476 miljoen in 2017 en hebben ook betrekking op de grootschalige aanbieding en installatie van slimme meters.

Credit rating

Stedin Holding N.V. (voorheen Eneco Holding N.V.) heeft sinds 2001 een publieke corporate credit rating van kredietbeoordelaar Standard & Poor's (S&P). Na splitsing van Eneco Groep heeft Stedin Holding N.V. haar S&P credit rating "A- with a stable outlook" behouden, waarmee Stedin Groep een hoge mate van kredietwaardigheid heeft.

Wij hebben als doel om het A- rating profiel –een minimale credit rating A/A2 met een 'stable outlook'- duurzaam in stand te houden. Hiermee is er voldoende bufferruimte om aan de minimale kredietwaardigheid vanuit het Besluit Financieel Beheer Netbeheerders (een minimale 'investment grade' rating van BBB/Baa2) te kunnen blijven voldoen.

Financiering en liquiditeiten

Onze rentedragende schulden stegen met € 1.109 miljoen naar € 2.753 miljoen ultimo 2017 (ultimo 2016: € 1.644 miljoen). In 2017 vonden de volgende belangrijke financieringstransacties plaats:

a. In januari 2017 is een financieringsovereenkomst afgesloten tussen Stedin Holding N.V. (tot 1 februari 2017 Eneco Holding N.V.) en N.V. Eneco Beheer (als leningverstrekker) voor het aangaan van marktconforme leningen van in totaal € 200 miljoen. Deze worden door Stedin Holding N.V. in twee termijnen afgelost (in 2018 en 2020).

b. In maart 2017 is er voor € 200 miljoen aan onderhandse leningen afgelost en er is voor € 240 miljoen aan nieuwe langlopende leningen aangetrokken. € 40 miljoen hiervan loopt tot 2024 en de overige leningen van in totaal € 200 miljoen lopen tot 2027.

c. In verband met de overname van de Zeeuwse Netwerkholding N.V. is in juni 2017 een overbruggingskrediet afgesloten van € 450 miljoen. Na de overname zijn in juni en juli 2017 alle bestaande externe leningen van Enduris B.V. (in totaal € 150 miljoen) overgenomen door Stedin Holding N.V.

d. Het overbruggingskrediet is in oktober 2017 volledig afgelost en vervangen door twee obligatieleningen van in totaal € 800 miljoen.

Onze liquide middelen ultimo 2017 bedroegen € 73 miljoen (ultimo 2016 € 77 miljoen). Naast voornoemde liquide middelen heeft Stedin Groep de beschikking over een gecommitteerde kredietfaciliteit (RCF) ter grootte van € 600 miljoen (lopend tot juli 2024) welke gebruikt kan worden voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Ook heeft Stedin Groep een ECP-programma ter grootte van € 750 miljoen waaronder ultimo 2017 € 25 miljoen uitstaat (2016: € 365 miljoen). Met deze RCF en het ECP programma zijn wij afdoende in staat om in onze eventuele acute liquiditeitsbehoefte te voorzien.

Financieel beleid

Stedin Groep heeft toegang tot de kapitaal- en geldmarkten, optimaliseert haar financieringsstructuur en kosten in overeenstemming met conjunctuurparameters die door de toezichthouder in elke reguleringsperiode zijn vastgesteld, en minimaliseert haar financieringsrisico's. Het financieringsbeleid is zodanig ingericht dat het kan zorgen voor tijdige en permanente financiering.

Stedin Groep onderhoudt langetermijnrelaties met ten minste zes banken om de beschikbaarheid van voldoende bank- en kredietfaciliteiten te waarborgen. Het betrefte Nederlandse en internationale banken die voldoende draagkracht hebben, een breed scala aan producten bieden en een hoge credit rating hebben.

Treasury

Het financierings- en bankbeleid wordt geïmplementeerd door de afdeling Treasury, die onder andere de volgende taken heeft:

- adviseren over en uitvoeren van externe en interne financieringstransacties;
- uitvoeren van lopende geldbeheer contracten;
- mitigeren van wisselkoers-, inflatie- en renterisico's;

- onderhouden van contacten met banken, ratingbureaus en andere financiële belanghebbenden over treasury-gerelateerde zaken.

Stedin Groep voert een conservatief financieel beleid ten aanzien van open financiële posities en derivaten. De afdeling Treasury handelt in overeenstemming met haar mandaat zoals beschreven in het Treasury Statuut.

Voor nadere toelichting zie Beheersing van financiële risico's van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Governance

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe het bestuur en toezicht van Stedin Groep is vorm gegeven. Mede gelet op de maatschappelijke rol die Stedin Groep vervult in onze maatschappij, is besloten om per 1 januari 2018 vrijwillig de Nederlandse Corporate Governance Code te volgen, voor zover mogelijk en relevant.

Corporate Governance

Corporate Governance Code binnen Stedin Groep

Stedin Groep hecht aan een goede corporate governance. Uiteraard houdt Stedin Groep zich aan de governance-vereisten die voor het netwerkbedrijf voortvloeien uit de Elektriciteitswet en de Gaswet. Bovendien heeft Stedin Groep zich na de splitsing van Eneco in februari 2017 gebogen over de vraag hoe om te gaan met de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code (CGC).

De CGC is opgesteld voor beursgenoteerde bedrijven en Stedin Groep is dus formeel niet verplicht deze te volgen nu zij niet beursgenoteerd is, maar haar aandelen in handen zijn van 53 Nederlandse gemeenten. Stedin Groep heeft besloten om met ingang van het boekjaar dat begint op 1 januari 2018 de CGC vrijwillig toe te passen, voor zover mogelijk en relevant. De belangrijkste afwijkingen van de CGC houden verband met onze publieke taken, aandeelhouders en bestuursstructuur. Over de toepassing van de CGC zal voor het eerst in 2019 (bestuursverslag 2018) worden gerapporteerd. In het jaarverslag over 2017 wordt al wel zo veel mogelijk aangesloten bij de CGC.

Stedin Groep

Stedin Groep is de benaming van de groep waarin onder andere Stedin Netbeheer B.V., Joulz Energy Solutions B.V., Joulz Diensten B.V. en DNWG Groep N.V. ondergebracht zijn. Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van de groepsstructuur en is direct of indirect statutair bestuurder van al haar dochtervennootschappen.

Stedin Holding N.V. is een structuurvennootschap en past het volledige structuurregime toe. Stedin Groep heeft een two-tier bestuursstructuur met een raad van bestuur (RvB) en een raad van commissarissen (RvC). De RvB bestuurt de Stedin Groep; de RvC houdt toezicht. Beide raden handelen onafhankelijk van elkaar.

In dit jaarverslag wordt vooral ingegaan op de situatie vanaf 1 februari 2017. Voor die tijd heette Stedin Holding N.V. nog Eneco Holding N.V. en had zij een andere RvB en RvC. Per splitsingsdatum is er een nieuwe RvB aangetreden. Tevens is een nieuwe RvC benoemd, waarin meerdere leden uit de voormalige RvC van Stedin Netbeheer B.V. zitting hebben. De RvC van Stedin Netbeheer B.V. is per splitsingsdatum ontbonden.

Governance rollen

Raad van bestuur

De RvB van Stedin Groep is verantwoordelijk voor de prestaties van Stedin Groep en alle dochtervennootschappen binnen de groepsstructuur. Zo is de RvB onder meer verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de doelstellingen van de Stedin Groep, de strategie met het bijbehorende risico- en kansenprofiel, de resultatenontwikkeling en de voor de Stedin Groep relevante maatschappelijke aspecten van het besturen van de Stedin Groep.

De RvB weegt bij het uitvoeren van zijn taken alle belangen zorgvuldig af, zoals die van klanten, aandeelhouders, werknemers, vermogensverschaffers en de maatschappij. De RvB heeft waarden vastgesteld die bijdragen aan een cultuur die gericht is op waardecreatie voor de lange termijn.

Binnen de RvB is een taakverdeling afgesproken, onverminderd de collectieve verantwoordelijkheid van de RvB als geheel. De RvB blijft collectief verantwoordelijk voor alle besluiten. De verdeling van taken binnen de RvB wordt bepaald (en zo nodig gewijzigd) door de RvB, onder goedkeuring van de RvC. Wat betreft externe vertegenwoordiging van Stedin Holding N.V. en haar dochtervennootschappen hebben zowel de RvB als geheel als de individuele RvB-leden bevoegdheid om de vennootschap te vertegenwoordigen.

Reglement raad van bestuur

De RvB is behalve aan wettelijke voorschriften en statuten ook gebonden aan het Reglement raad van bestuur, zoals dat geldt vanaf de splitsingsdatum. Dit reglement dient ter aanvulling op deze voorschriften en bevat de taakverdeling, verantwoordelijkheden en werkwijze van de RvB. Het reglement reflecteert de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code, voor zover deze worden toegepast door Stedin Groep. Ingevolge deze Code is het Reglement ook op de website van Stedin Groep geplaatst, net als de reglementen van de RvC en haar commissies.

Benoeming en ontslag

Leden van de RvB worden benoemd door RvC voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden. De RvC is bevoegd de leden van de RvB te schorsen of te ontslaan.

Nieuwe overleg- en besluitvormingsstructuur

Gedurende het jaar 2017 is gewerkt aan de structuur en sturing in de organisatie. Dit heeft onder meer geleid tot een nieuwe overleg- en besluitvormingsstructuur. Zo was er behoefte aan meer strategische reflectie voor de RvB. Dat heeft zich per 1 november vertaald in een Management Team (MT) Strategie. In dit gremium hebben, behalve de RvB-leden, ook de directeuren van Asset Management en HR zitting. Tot 1 januari 2018, het moment waarop de RvB is uitgebeid met een CTO, nam ook de directeur Strategie deel aan het MT Strategie. Samen met de General Counsel adviseert het MT Strategie de RvB over het monitoren en realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie.

Een andere uitwerking is de opheffing van het MT Stedin. In plaats daarvan is er een Strategische Coalitie in het leven geroepen, waarin een twintigtal directeuren en managers betekenis geven aan de strategie en de operationele doorvertaling daarvan. Zij komen in dit verband zes tot acht keer per jaar bijeen. In het kader van werken aan structuur en sturing heeft verder een vermindering plaatsgevonden van het aantal overleggremia. Om de slagvaardigheid te vergroten zijn er ook ontwerpcriteria opgesteld, op basis waarvan een aanvang is gemaakt met een efficiëntere dienstverlening door en inrichting van de staven. Dat proces wordt in 2018 voortgezet.

Raad van commissarissen

De RvC van Stedin Holding N.V. adviseert de RvB en houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de verbonden ondernemingen. De RvC van Stedin Holding N.V. fungeert tevens als raad van commissarissen van de netbeheerders binnen de groep, dus van Stedin Netbeheer B.V. en van Enduris B.V.

De RvC heeft bij zijn aantreden een reglement vastgesteld voor zijn functioneren. Dat geldt naast de wettelijke en statutaire verplichtingen. In het reglement zijn bepalingen opgenomen omtrent samenstelling, commissies, taken en bevoegdheden, vergaderingen en besluitvorming.

De RvC heeft twee permanente commissies ingesteld:

- Een gecombineerde selectie-, renumeratie- en benoemingscommissie (SRB-cie). Deze bestaat uit de heren Pieter Trienekens, Jules Kortenhorst en Dick van Well. Aanvankelijk was Pieter Trienekens voorzitter; per 1 juli is Dick van Well voorzitter.
- Een auditcommissie, bestaande uit Theo Eysink, Dick van Well en Tineke Bahlmann. Aanvankelijk was Dick van Well voorzitter; per 1 juni heeft Theo Eysink het voorzitterschap op zich genomen.

De commissies hebben hun eigen vergaderingen, die voorbereidend zijn op de voltallige RvC-vergaderingen. In de RvC-vergadering brengen de commissies mondeling verslag uit en worden (concept-)notulen gedeeld. De adviezen van de commissies vormen de basis voor de besluitvorming in de RvC-vergadering. De auditcommissie en de SRB-cie hebben ieder een reglement, waarin bepalingen voor hun functioneren zijn vastgelegd.

De benoeming van leden van de RvC gebeurt door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), op voordracht van de RvC. De RvC heeft een profielschets vastgesteld voor zijn omvang en samenstelling, rekening houdend met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht, wat inhoudt dat de RvC in beginsel verplicht is om voor een derde van het aantal leden van de RvC een persoon op voordracht van de ondernemingsraad te plaatsen. Ook de AvA kan personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen.

Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan voor maximaal drie termijnen van vier jaar worden herbenoemd. Een commissaris kan worden geschorst door de RvC. De Ondernemingskamer van het gerechtshof te

Amsterdam kan een commissaris ontslaan. De AvA kan het vertrouwen in de voltallige of afzonderlijke leden van de RvC opzeggen.

De leden van de RvC treden periodiek af volgens het rooster van aftreden dat is opgesteld door de RvC om zo veel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. Bij de start van Stedin Groep, per 1 februari 2017, is onderstaand rooster van aftreden opgesteld. De betreffende RvC-leden zijn benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders van Eneco Holding N.V. op 30 januari 2017.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Benoemd per	Treedt af
drs. P. E.G. (Pieter) Trienekens	1 februari 2017	februari 2019
prof. dr. J.P. (Tineke) Bahlmann	1 februari 2017	februari 2018
T.W. (Theo) Eysink RA	1 februari 2017	februari 2021
drs. J.T.H.M. (Jules) Kortenhorst MBA	1 februari 2017	februari 2019
ing. D. (Dick) van Well	1 februari 2017	februari 2021

Verdeling van zetels

In 2017 heeft de RvB bestaan uit drie leden: twee mannelijke leden (CEO en CFO) en één vrouwelijk lid (COO). Het percentage vrouw in de RvB komt daarbij op 33%. De RvC heeft bestaan uit vijf leden, van wie één vrouwelijk lid. Hiermee voldoet de man-vrouw verdeling in de RvC niet aan de gewenste diversiteit. Diversiteit in samenstelling heeft voortdurend de aandacht binnen Stedin Groep. Zodra er een vacature komt in de RvC is er kans op een evenwichtige verdeling van de zetels. Stedin Groep geeft inhoud en navolging aan haar streven tot diversiteit door o.a. in profielschets voor gezochte functionarissen dit streven expliciet te benoemen. Ook is diversiteit een randvoorwaarde bij het eventueel selecteren van een extern wervingsbureau. Ten slotte wordt de diversiteit in samenstelling meegenomen in de jaarlijkse evaluatie van de RvB en RvC.

Integriteit

Gedragscode

Stedin Groep vindt een veilige werkomgeving en integer werkgever- en werknemerschap erg belangrijk en we hebben onze normen en waarden vastgelegd in een gedragscode. Hierin staan omgangsvormen tussen medewerkers onderling, maar ook met externe partijen zoals klanten, aandeelhouders of toezichthouders. Schending van mensenrechten, omkoping en andere vormen van corruptie worden niet getolereerd. Op specifieke onderwerpen is de gedragscode nader uitgewerkt in richtlijnen, bijvoorbeeld voor Chinese Walls, Mededinging, Privacy en Social Media. De gedragscode en de richtlijnen zijn eind 2017 herzien en – in navolging op de Corporate Governance Code – op de website van Stedin Groep geplaatst.

Meldpunten

Stedin Groep beschikt over aparte meldpunten voor security- en integriteitsincidenten. Hier kunnen medewerkers melding doen van niet-integer gedrag of een vermoeden hiervan, en van beveiligingsincidenten in de werkomgeving. Bij niet-integer gedrag gaat het ook om meldingen op het gebied van omkoping, andere vormen van corruptie of schending van mensenrechten. Bij beveiligingsincidenten in de werkomgeving gaat het om zowel informatiebeveiliging als fysieke beveiliging. De afhandeling van integriteitsincidenten vindt plaats op basis van de Richtlijn Integriteitsincidenten en Misstanden.

Vertrouwenspersonen

Medewerkers kunnen voor meldingen ook terecht bij een van de vertrouwenspersonen van de organisatie. In 2017 is het aantal vertrouwenspersonen uitgebreid naar drie. De vertrouwenspersoon heeft een geheimhoudingsplicht en handelt nooit uit eigen beweging en zonder toestemming van de betreffende medewerker.

Externe melding

Als een werknemer vindt dat een misstand binnen het bedrijf niet of niet adequaat is afgehandeld, én als het daarbij gaat om een misstand van een maatschappelijk belang, dan kan de werknemer ervoor kiezen om zich extern te wenden tot het Huis voor klokkenluiders.

Supplier Code of Conduct

Stedin Groep vindt maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk en verwacht van haar leveranciers een moreel verantwoorde houding in de omgang met productiemiddelen en mensen. Zo verwacht Stedin dat haar leveranciers de Universele Verklaring voor de Rechten van de

Mens van de Verenigde Naties erkennen en deze ook toepassen. Hiertoe vraagt Stedin Groep haar leveranciers een Supplier Code of Conduct (Gedragscode voor Leveranciers) te ondertekenen. In haar bedrijfsvoering committeert Stedin Groep zich volledig aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de Supplier Code of Conduct. Voor melding van eventuele schendingen zijn er meldpunten, vertrouwenspersonen en het Huis voor klokkenluiders.

De Compliance Officer houdt jaarlijks integriteitssessies op diverse lokaties. Op Intranet verschijnen jaarlijks diverse artikelen met betrekking tot aandacht voor integriteitsrisico's.

Personalia raad van bestuur Stedin Groep

Drs. M.W.M. (Marc) van der Linden
Voorzitter / CEO

Marc van der Linden (1972) is per 1 februari 2017 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Daarvoor was hij, sinds december 2012, lid van de raad van bestuur van Eneco Holding N.V. Hij startte in 1997 bij Eneco en bekleedde diverse functies, waaronder die van directeur van Eneco Energy Projects, directeur van Eneco Installatiebedrijven en directeur van Eneco Wind. Voor die tijd werkte Marc bij Van Gansewinkel Groep. Hij studeerde economie aan de Universiteit van Tilburg.

Nevenfunctie: Voorzitter Netbeheer Nederland

Verantwoordelijkheden: Strategie, Corporate Affairs, HR, Communicatie, Public Affairs, Joulz Energy Solutions, Joulz Diensten. [1]

G. (Gerard) Vesseur RA
Lid / CFO

Gerard Vesseur (1954) is per 1 februari 2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Daarvoor was hij Financieel Directeur bij Stedin Netbeheer B.V. Hij begon in 1998 bij de Eneco Groep en was eerst Directeur Finance bij Eneco, daarna Directeur Control & Risk bij Eneco en later Directeur Finance bij Joulz B.V. Voor die tijd werkte Gerard bij Global Knowledge en Arthur Andersen. Gerard is registeraccountant en studeerde HEAO Bedrijfseconomie.

Nevenfunctie: Bestuurslid Oikocredit Nederland, Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

Verantwoordelijkheden: Control & Risk, Finance & Accounting, IT, Inkoop, Treasury, Internal Audit.

Drs. J.A.M. (Judith) Koole
Lid / COO

Judith Koole (1969) is per 1 februari 2017 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Daarvoor was zij directeur Klant en Markt van Stedin Netbeheer B.V. Zij startte in 2012 bij Stedin en was onder meer manager Programmaregie en manager van ReVisie (integratie Stedin / Joulz). Voor die tijd werkte zij bij Delta en bij SITA (SUEZ) in eindverantwoordelijke lijnfuncties. Ze studeerde Frans, aangevuld met Bedrijfskunde, aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

[1] Genoemde verantwoordelijkheden gelden vanaf 1 januari 2018.



Van rechts naar links: Marc van der Linden, Judith Koole, David Peters, Gerard Vesseur

Nevenfunctie: Bestuurslid Stichting Zeeuwse Publieke Belangen

Verantwoordelijkheden: Operational Excellence, Storing & Onderhoud, Aanleg & Vervanging, Meterkast & Aansluiting, Klant & Markt, VGMK (Veiligheid, Gezondheid, Milieu en Kwaliteit), DNWG. [1]

Ir. D. (David) Peters
Lid / CTO

David Peters (1980) is per 1 januari 2018 benoemd tot lid van de raad van bestuur als Chief Transition Officer. Sinds mei 2015 was hij directeur Strategie bij Stedin en verantwoordelijk voor strategie en innovatie binnen Stedin. Sinds de splitsing was David ook verantwoordelijk voor regulering en public affairs. Tot mei 2015 werkte hij bij Boston Consulting Group (BCG) in binnen- en buitenland aan strategie- en organisatievraagstukken, met name in de energiesector. In 2006 was hij lid van de Nationale Denktank. David heeft Technische Natuurkunde gestudeerd aan de TU Eindhoven en Toegepaste Ethiek aan de Universiteit van Leuven.

Verantwoordelijkheden: Data, Change, Asset Management, Innovatie en Business Development. [1]

Personalia raad van commissarissen

Drs. P. E.G. (Pieter) Trienekens

Pieter Trienekens (1950) was van 2014 tot 2017 algemeen directeur a.i. bij Stedin Netbeheer B.V. Daarvoor was hij actief als zelfstandig consultant. Van 1986 tot 2011 werkte hij bij de Nederlandse Gasunie, waar hij onder meer lid van de raad van bestuur was. Voor die tijd werkte Pieter onder meer als beleidsadviseur op het ministerie van Economische Zaken. Tevens is hij voorzitter van de raad van commissarissen van Cuculus GmbH in Ilmenau (D) en lid van de raad van commissarissen van DNV Kema in Arnhem.

Prof. dr. J.P. (Tineke) Bahlmann

Tineke Bahlmann (1950) was van 2012 tot 2017 lid van de raad van commissarissen van Stedin Netbeheer B.V. Zij is sinds 1991 deeltijd hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht. Tot september 2012 was ze voorzitter van het Commissariaat voor de Media (vanaf 2004) en daarvoor directeur Strategie bij de Rabobank. Tineke Bahlmann werkte daarnaast vele jaren als organisatieadviseur. Zij had en heeft diverse bestuursfuncties en commissariaten zoals commissaris bij ING, voorzitter raad van toezicht Maasstad Ziekenhuis Rotterdam, Centrum Beeldende Kunst Rotterdam en Max Havelaar. Tevens is zij lid van de raad van advies van de SVB en sinds 2015 bovendien voorzitter van de raad van commissarissen van RET.

Ing. D. (Dick) van Well

Dick van Well (1948) was van 2012 tot 2017 lid van de raad van commissarissen van Stedin Netbeheer B.V. Van 1998 tot oktober 2010 was hij voorzitter van de raad van bestuur van bouwbedrijf Dura Vermeer, waar hij sinds 1973 werkzaam was en diverse functies heeft vervuld. Dick is onder meer lid van de raad van commissarissen van Dura Vermeer Groep N.V. en van APG Groep N.V.

Drs. J.T.H.M. (Jules) Kortenhorst MBA

Jules Kortenhorst (1961) was van 2013 tot 2017 lid van de raad van commissarissen van Stedin Netbeheer B.V. Van 2006 tot 2008 was hij Tweede Kamerlid voor het CDA. Daarvoor werkte hij in het internationale bedrijfsleven, onder meer voor Shell in Hong Kong en Bulgarije. In de Kamer hield hij zich onder meer bezig met het innovatiebeleid. Na zijn vertrek uit de Kamer is Jules tot 2011 directeur geweest van de Europese Klimaat Stichting. In 2012 is hij weer als ondernemer aan de slag gegaan. Sinds september 2013 is hij werkzaam als CEO van Rocky Mountain Institute, een denktank in de VS gericht op de energietransitie.



Van rechts naar links: Theo Eysink, Jules Kortenhorst, Dick van Well, Tineke Bahlmann en Pieter Trienekens

T.W. (Theo) Eysink RA

Theo Eysink (1966) begon zijn carrière bij Arthur Andersen en werkte vervolgens tussen 1996 en 2006 bij KLM Catering, Spuigroep en Electrabel in financiële functies. Van 2006 tot 2010 was hij VP Finance bij Bombardier Transportation holding. In 2010 werd hij CFO van Stork Technical Services. Sinds 2012 is hij EVP Corporate Control bij KPN. Hij is een gedegen financiële leider met ervaring in diverse sectoren. Voorts heeft hij, met name in zijn laatste jaren bij KPN, veel te maken gehad met nieuwe businessmodellen. Hij heeft toezichthoudende ervaring in de (semi-)publieke sector, onder andere bij een woningstichting.

Aandeelhouders

We zijn verbonden met en gericht op de samenleving. Samen met onze klanten, aandeelhouders en partners werken we aan een duurzamere samenleving. Met de steun van onze aandeelhouders, 53 Nederlandse gemeenten, kan Stedin Groep zich richten op haar duurzame koers.

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. is verdeeld in twintig miljoen gewone aandelen. Er zijn geen preferente aandelen. Elk aandeel geeft recht op één stem. Er zijn geen certificaten van aandelen uitgegeven. Er zijn geen vruchtgebruikers of pandhouders van aandelen met stemrecht.

Gemeenten met meer dan 2% van de aandelen

Rotterdam	31,69%
Den Haag	16,55%
Dordrecht	9,05%
Leidschendam-Voorburg	3,44%
Lansingerland	3,38%
Delft	2,44%
Zoetermeer	2,34%
Nissewaard	2,14%
Pijnacker-Nootdorp	2,10%

Gemeenten met minder dan 2% van de aandelen

Aalsmeer	Giessenlanden	Oud-Beijerland
Achtkarspelen	Goeree-Overflakkee	Papendrecht
Alblasserdam	Gorinchem	Ridderkerk
Albrandswaard	Haarlemmerliede & Spaarnwoude	Rijswijk
Ameland	Hardinxveld-Giessendam	Schiedam
Amstelveen	Heemstede	Schiermonnikoog
Barendrecht	Hellevoetsluis	Sliedrecht
Binnenmaas	Hendrik Ido Ambacht	Strijen
Bloemendaal	Kollumerland c.a.	Uithoorn
Brielle	Korendijk	Vianen
Capelle aan den IJssel	Krimpen aan den IJssel	Westvoorne
Castricum	Krimpenerwaard	Zandvoort
Cromstrijen	Leerdam	Zederik
Dongeradeel	Lingewaal	Zwijndrecht
Ferwerderadiel	Molenwaard	

Risicomanagement

Stedin Groep ziet het managen van risico's en kansen voor het realiseren van de (strategische) doelstellingen als een belangrijke lijnverantwoordelijkheid.

Risicogovernance

Voor de inrichting van het risicomanagement hanteert Stedin Groep het '*three lines of defense*'-model. De raad van bestuur heeft de uitvoering van het risicomanagement primair gedelegeerd aan de directeuren van de bedrijfsonderdelen ('eerste lijn'). Business Control en functionele gebieden zoals compliance & integriteit, kwaliteitsmanagement, business continuity management en veiligheid ondersteunen vanuit de 'tweede lijn' de bedrijfsonderdelen. De afdeling Risk Management is ook onderdeel van de 'tweede lijn' en zorgt voor beleidskaders en de coördinatie van het risicomanagementproces. De Internal Audit-functie ('derde lijn') voert objectieve en onafhankelijke audits uit en rapporteert de resultaten aan de raad van bestuur en de auditcommissie van de raad van commissarissen. Over de linies wordt gestreefd naar een effectieve en optimale samenwerking aan risicomanagement met als doel om zo effectief en efficiënt mogelijk risico's te lijf te gaan en kansen te verzilveren.

De risicogrenzen op ondernemingsniveau hebben we vastgelegd in diverse concrete beleidsverklaringen, codes en richtlijnen op gebieden als veiligheid, mandaten, autorisatiebevoegdheden en gedrag. Enkele onderwerpen zoals cybersecurity en frauderisico kregen in 2017 specifieker aandacht in de auditcommissie.

Raamwerk risico- en performancemanagement

Stedin hanteert een Enterprise Risk Management raamwerk. Daarbij richten we ons op de strategische en operationele businessrisico's, de ESG-risico's en de financiële reportingrisico's. Voor de inrichting hebben ons laten leiden door het COSO-ERM raamwerk en de ISO 31000 standaard, en heel specifiek voor het assetmanagementproces door de ISO-NTA 8120 (ISO 55000) standaard. Het raamwerk omvat een methode voor risico-inventarisatie en een selfassessmentmethodiek waarmee het management zelf kan vaststellen of de ontworpen beheersmaatregelen effectief zijn (zie de In control-verklaring).

Het proces van risicomanagement is onderdeel van de standaard business planning & controlcyclus. Naast de periodieke strategische risicoanalyse voeren de bedrijfsonderdelen ook minimaal één keer per jaar een diepgaande analyse van de operationele risico's uit. Tijdens deze analyse worden vanuit de bedrijfsdoelstellingen, naast het operationaliseren van de eventuele strategische risico's en kansen, de specifieke risico's per bedrijfsonderdeel geïdentificeerd.

De operationele bedrijfsonderdelen rapporteren aan de raad van bestuur de ontwikkeling van de belangrijkste risico's in business unit reviews (maandbeoordelingen).

Financiële risico's, waaronder ons kredietrisico, zijn toegelicht in het hoofdstuk Beheersing van financiële risico's van de jaarrekening. Een uitgebreide beschrijving van onze belangrijkste asset gerelateerde risico's staat in het Kwaliteits- en Capaciteits Document Elektriciteit 2018-2020, en Kwaliteits- en Capaciteits Document Gas 2018-2020. Deze documenten worden iedere twee jaar opnieuw opgesteld door de netbeheerders Stedin en Enduris, en zijn gepubliceerd op hun websites. Verslaggevingsrisico's hebben betrekking op het voldoen aan geldende wet- en regelgeving inclusief de IFRS en GRI standaarden en de risico's en onzekerheden die mogelijk invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid van de interne en externe financiële verslaggeving. Denk hierbij aan complexe toerekeningsproblemen, de mate van subjectiviteit bij waarderingsvraagstukken en risico's ten aanzien van de inrichting van de financiële verslaggevingssystemen. Binnen Stedin Groep zijn hiervoor gespecialiseerde functionarissen aangesteld en wordt gebruik gemaakt van externe expertise. De risicobereidheid is laag en de uitgangspunten zijn toegelicht in het hoofdstuk Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Ontwikkelingen 2017

Naar aanleiding van de ontwikkelingen die we als Stedin Groep in 2017 hebben doorgemaakt hebben we in 2017 de strategische risico's herzien. Hierbij is voor het eerst niet alleen gekeken naar strategische risico's (ongewenste negatieve gebeurtenissen) maar hebben we ook veel aandacht geschonken aan strategische kansen (gebeurtenissen met een positieve uitkomst). Risicomanagement is binnen Stedin een duidelijke lijnverantwoordelijkheid. Daarom heeft deze evaluatie plaatsgevonden met, behalve de raad van bestuur, ook de voltallige laag onder het bestuur en de ondernemingsraad. De evaluatie heeft plaats gevonden op basis van de strategische pijlers van Stedin Groep: Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering.

Verder is Stedin Groep in 2017 gestart met de inrichting van een business continuity management systeem (BCMS). Voornaamste doel hiervan is het in beeld brengen van de organisatorische afhankelijkheden en potentiële bedreigingen betreffende de eigen bedrijfscontinuïteit en het zo optimaal mogelijk voorbereid zijn op het onverwachte, terwijl tegelijkertijd een weerbare organisatie wordt ingericht. De internationaal erkende standaard ISO 22301 wordt als richtlijn gehanteerd. In 2017 is aandacht gegeven aan opleiding van en bewustzijn creëren bij medewerkers en betrokkenen en is gestart met het uitvoeren van een Bedrijfs Impact Analyse (BIA), met als doel de kritische activiteiten van de primaire bedrijfsprocessen bij Stedin Groep in beeld te krijgen.

Risico's en onzekerheden met een belangrijke impact in 2017

Voor 2017 kan gesteld worden dat zich geen risico's hebben voorgedaan die een belangrijke impact hebben op de bedrijfsvoering van Stedin Groep. Voor een inzicht in de ongevallen in 2017 verwijzen we naar Veilige werkomstandigheden. Voor inzicht in de uitvalduur van elektriciteit en gas verwijzen we naar Uitvalduur elektriciteit en gas 2017.

Vooruitblik 2018

In 2018 zal Stedin Groep verder inzetten op het formuleren en accorderen van een risicobereidheidsmodel waarin expliciet per risico het huidige risicoprofiel wordt beoordeeld en afgezet tegen het gewenste risicoprofiel. Tevens zal voor de huidige set aan strategische risico's en kansen met de verschillende eigenaren binnen Stedin Groep de koppeling tussen strategie, risico, kans en performance (doelstellingen realisatie) gelegd worden. Dit als verdere professionalisering op het huidige beleid op hoofdlijnen met betrekking tot risicobereidheid.

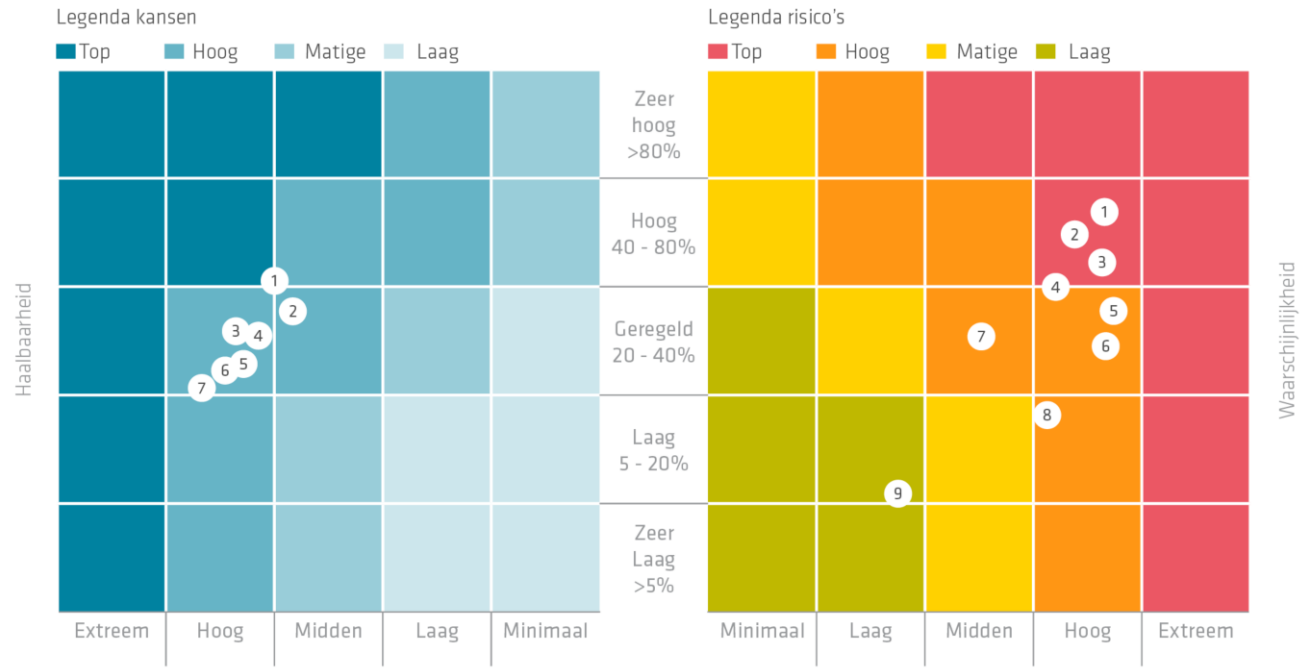
Daarnaast zal in 2018 de risico management methodieken binnen Stedin enerzijds en DNWG anderzijds nader afgestemd worden zodat er binnen Stedin Groep gewerkt gaat worden conform een eenduidige systematische aanpak.

Eens per kwartaal, als onderdeel van de Planning & Control Cyclus, zal er een update aan de raad van bestuur gepresenteerd gaan worden met betrekking tot de ontwikkelingen van de strategische kansen en risico's, zowel extern als qua beheersing.

Strategische risico's en kansen Stedin Groep

De strategische risico's en kansen zijn in onderstaande heatchart weergegeven.

Strategische risico's en kansen heatchart



1. Product- en dienstenontwikkeling voor de energietransitie
2. Strategische leveranciersrelaties
3. Disruptieve technologieën
4. Partnerschappen en samenwerkingen
5. Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen
6. Ontwikkeling potentieel medewerkers
7. Bouwen van een toekomstbestendig IT landschap

1. Cyberaanval
2. Niet beschikken over voldoende medewerkers met juiste competenties
3. IT landschap ontoereikend voor de toekomst
4. Wendbaarheid van de organisatie
5. Verlies van bedrijfsgevoelige informatie
6. Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving
7. Onzekerheid lange termijn financiering
8. Impact van ongevallen
9. Te hoge (eigen) milieubelasting

Bovenstaand is de kans van optreden versus de impact van de strategische risico's en kansen weergegeven, met inschatting werking huidige maatregelen.

Impactcategorieën

Op strategisch niveau onderkennen we drie strategische pijlers. Aan deze pijlers zijn de impactcategorieën gekoppeld op basis waarvan we de risico's inschatten. In de tabel op de volgende pagina staat per speerpunt de impactcategorie beschreven.

Nr	Speerpunt	Impactcategorie
I	Beter netbeheer	A. Kwaliteit en efficiëntie van onze dienstverlening
II	Energietransitie mogelijk maken	B. Rol als enabler
III	Duurzame bedrijfsvoering	C. Veiligheid en milieu
		D. Ontwikkeling van de organisatie en motivatie van de medewerkers
		E. Financiën

In de beschrijving hierna hebben we deze categorieën verder uitgewerkt en gaan we in op onze risicobereidheid.

A Kwaliteit en efficiëntie van onze dienstverlening (speerpunt I)

Alles wat we binnen Stedin Groep doen is gericht op de dienstverlening aan de klant. Onder deze categorie vallen de bedrijfswaarden Kwaliteit, Klant en Stakeholder en Wet- en regelgeving. Hierbij worden risico's als hoog gekwalificeerd zodra er sprake is van sterke negatieve beeldvorming bij klanten, aandeelhouders of overige stakeholders, of als er sprake is van een sterke verslechtering van de kwaliteit of efficiëntie van onze dienstverlening.

B Rol als enabler (speerpunt II)

De omgeving waarin wij opereren is als gevolg van de energietransitie flink aan verandering onderhevig. Stedin Groep wil een aansprekende enabler zijn van de energietransitie. Onder deze categorie scharen wij de risico's die de rol van enabler voor het mogelijk maken (versnellen) van de overgang naar duurzame energiebronnen negatief zouden kunnen beïnvloeden. Hierbij kwalificeren we de risico's als hoog zodra er sprake is van een gebeurtenis met een sterk remmend effect voor de energietransitie.

C Veiligheid en milieu (speerpunt III)

Het werken aan stroom- en gasnetwerken brengt de nodige veiligheidsrisico's met zich mee. Onder deze categorie vallen zowel de directe veiligheid voor de omgeving en de Stedin-medewerkers als de wat meer indirecte veiligheidsrisico's als gevolg van milieu-incidenten. Deze risico's willen we zo veel mogelijk uitsluiten. Voor ons eigen personeel worden risico's als hoog gekwalificeerd als die verzuim met zich meebrengen.

D Ontwikkeling van de organisatie en motivatie van de medewerkers (speerpunt III)

De veranderende omgeving vergt ook het nodige van de Stedin Groep en haar medewerkers. Onder deze categorie scharen we de risico's en kansen die het beschikken over de juiste kennis, vaardigheden, motivatie en ontwikkeling van medewerkers en organisatie ofwel extreem afremmen, ofwel maximaal accelereren. Hierbij worden risico's als hoog gekwalificeerd zodra er sprake is van een sterk remmend effect op de ontwikkeling van de organisatie en sterke afname van de medewerkerstevredenheid.

E Financiën (speerpunt III)

Een gezonde financiële situatie is een randvoorwaarde voor een duurzame bedrijfsvoering. Onder deze categorie valt de bedrijfswaarde Financiële prestatie. Op dit gebied identificeren wij risico's met een omvang groter dan € 20 miljoen als hoog en kansen met een omvang van groter dan € 10 miljoen als groot.

Risicobereidheid

Voor strategische risico's: Hierboven hebben we aangegeven wanneer wij de impact van een risico als hoog classificeren. Deze classificatie in combinatie met de waarschijnlijkheid inschatting bepaald de hoogte van het risico. Stedin Groep streeft naar een situatie waarin geen rode (top)risico's bestaan.

Voor strategische kansen: De impact bij kansen is een positieve impact. Daarnaast is de waarschijnlijkheid bij strategische kansen de haalbaarheid. Het grootste onderscheid is dat (top)risico's geminimaliseerd dienen te worden en de (top)kansen juist geeffectueerd

Strategische risico's

Cyberaanval (speerpunt I en III)

De Stedin-infrastructuur is vanwege de strategische ligging en het maatschappelijke en economische belang ervan een aantrekkelijk doelwit voor cyberaanvallen. Als gevolg van de technologische ontwikkelingen en de steeds grotere wordende mondiale cyberbedreiging, door zowel hackers als statelijke actoren, neemt de kans op een cyberaanval steeds verder toe. Een cyberaanval kan grote gevolgen hebben voor de dienstverlening van Stedin, waardoor vitale infrastructuur voor de besturing en daarmee de stabiliteit van het energienet in gevaar komt. Deze gebeurtenissen kunnen de continuïteit van Stedin en de samenleving ernstig in gevaar brengen.

Hoe we dit beheersen:

Begin 2017 is de afdeling Security Office Stedin opgezet met als taak centraal en eenduidig Stedin-breed de cybersecurityrisico's aan te pakken en hier nog beter op in control te komen. In 2017 hebben we verschillende aanvullende maatregelen genomen om de risico's verder te verlagen. Continu wordt er, conform de Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA), afwegingen gemaakt tussen enerzijds de veranderende dreigingen en risico's en anderzijds de te nemen maatregelen. De plannen en projecten worden steeds bijgestuurd naar aanleiding van de beoordelingen. Verder werkt Stedin nauw samen in Netbeheer Nederland-verband om kennis en ervaring uit te wisselen over cybersecuritydreigingen en andere uitdagingen. Verder neemt Stedin deel aan de Energy-ISAC, een initiatief van het NCSC (Nationaal Cyber Security Centrum), een onderdeel van het ministerie Veiligheid en Justitie. Binnen de Energy-ISAC worden kennis en ervaringen over dreigingen en andere ontwikkelingen uitgewisseld door onder andere de AIVD en de High Tech Crime-unit van de politie.

Niet beschikken over voldoende medewerkers met juiste competenties (speerpunt II en III)

Als gevolg van de vergrijzing en de krapte op de arbeidsmarkt bestaat het risico dat we op termijn niet meer voldoende personeel met de juiste (technische) competenties hebben om onze strategische doelen waar te kunnen maken.

Hoe we dit beheersen:

Door het opzetten van een strategisch personeelsplan proberen we in kaart te brengen waar dit risico zich concreet gaat voordoen, zodat we hierop kunnen anticiperen en interne medewerkers kunnen opleiden in onze bedrijfsschool. Daarnaast is de Stedin Groep, met haar individuele merken, actiever bezig met employer branding ter vergroting van haar zichtbaarheid op de arbeidsmarkt, om beter en sneller externe kandidaten aan te trekken. Verder zetten we sinds 2017, mede vanuit onze maatschappelijke rol, actiever in op traineeships en stages.

IT landschap ontoereikend voor de toekomst (speerpunt II en III)

Als gevolg van het onvoldoende werken met een integrale IT architectuur bestaat het risico op een IT landschap dat de (toekomstige) primaire processen onvoldoende ondersteunt en dus niet slagvaardig is waardoor de rol van Stedin Groep als enabler in de energietransitie in gevaar komt en tevens de doelstellingen van Stedin Groep met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening negatief raakt.

Hoe we dit beheersen:

Stedin heeft een lange termijn visie (2030) opgesteld met betrekking tot ICT. Met betrekking tot dit risico zijn er ook een aantal concrete zaken zoals in het SAP-landschap afscheid nemen van onvoldoende functionerende applicaties. Daarnaast is dit onderdeel van een lopende aanbesteding van IT diensten. Ook het in de sector centraliseren van een aantal processen zal hier toe bijdragen, bijvoorbeeld vanuit Centralisatie Marktfacilitering.

Wendbaarheid van de organisatie (speerpunt I en III)

Als gevolg van de (snelle) veranderingen in de energiewereld bestaat het risico dat de huidige cultuur hier niet snel genoeg in mee verandert, waardoor Stedin Groep de verandering die de energietransitie vraagt niet waar kan maken, de organisatie financieel ongezond kan worden, talentvolle medewerkers het bedrijf verlaten en de klanttevredenheid omlaag gaat.

Hoe we dit beheersen:

Dit risico vraagt focus. Zo zetten we in op het verbeteren van leidinggevende kwaliteiten binnen Stedin Groep, met name in het voeren van betere gesprekken, waarin niet alleen aandacht is voor ontwikkeling, gedrag en resultaten, maar ook voor datgene waar iemand energie van krijgt. Dat leidt tot betere prestaties. Daarnaast zoeken we bewust naar nieuwe collega's die erg goed scoren op deze competenties, om in de mix van teams een verandering teweeg te brengen. Vanuit voorbeeldgedrag stuurt de raad van bestuur hier

nadrukkelijker op, zodat helder is dat dit gedrag van iedereen wordt verwacht.

Verlies van bedrijfsgevoelige informatie (speerpunt I en III)

Als gevolg van de toenemende hoeveelheid commercieel gevoelige en privacygevoelige data in systemen wordt het risico dat (persoons)gegevens, zowel op fysieke als digitale gegevensdragers, voor ruimere of andere doelen worden gebruikt dan waarvoor ze zijn verkregen. Als er met deze gegevens niet zorgvuldig wordt omgegaan, kunnen gegevens verloren gaan, in verkeerde handen vallen of onbedoeld gedeeld worden met andere partijen. De herstelkosten en de imagoschade kunnen grote gevolgen hebben voor de doelstellingen van de Stedin Groep.

Hoe we dit beheersen:

Stedin Groep heeft een Privacy Taskforce ingericht. De Privacy Taskforce biedt inhoudelijke ondersteuning bij het in kaart brengen van privacyrisico's en het afstemmen van mitigerende maatregelen. Samen met de Privacy Coördinatoren en de Privacy Office wordt het verwerkingenregister gevuld, dat de basis vormt voor de accountabilityverplichting. De Privacy Taskforce voorziet in het ontwikkelen van essentiële tooling en de uitwerking en aanscherping van bedrijfs- en ondersteunende processen. De Privacy Office adviseert hierover en verzorgt regelmatig trainingen en workshops gericht op het vergroten van het privacybewustzijn van de medewerkers van Stedin Groep ter voorkoming van datalekken. Daarnaast werkten wij in 2017, als gevolg van een datalek in de energiebranche in 2016, met andere netbeheerders aan het Actieplan Dataveiligheid. Hierover vond afstemming plaats met toezichthouders Autoriteit Consument en Markt en de Autoriteit Persoonsgegevens.

Onzekerheid veranderende wet- en regelgeving (NL of EU) (speerpunt I)

Het risico bestaat dat nationale of Europese overheden ongewenste besluiten nemen over de rol van de regionale netbeheerder en hiermee het bestaansrecht van Stedin Groep ter discussie stellen.

Hoe we dit beheersen:

Om de belangen van de netbeheerders te borgen is Stedin Groep, via Netbeheer Nederland, vertegenwoordigd in de landelijke lobby. Daarnaast neemt de afdeling Regulering deel aan de Europese lobby. Stedin Groep is dan ook ruim van tevoren op de hoogte van aanpassingen in bestaande wetgeving en nieuwe wetten in de aanlooptijd (van besluitvorming tot wet).

Onzekerheid lange termijn financiering (van de onderneming en de energietransitie) (speerpunt II en III)

Bij een reguleringsmodel dat niet afdoende aansluit op de uitdagingen van netbeheerders voor het beheren van de netten in het kader van energietransitie, bestaat het risico op steeds verder stijgende kosten en onveranderde gereguleerde opbrengsten. Hierdoor kan de beschikbaarheid van financiering in het geding komen.

Hoe we dit beheersen:

Het huidige reguleringsmodel houdt onvoldoende rekening met de energietransitie en stuurt voornamelijk op efficiency. In de energietransitie verandert de rol van de netbeheerders, en het is mogelijk dat er grote regionale verschillen ontstaan in het tempo van de transitie en de impact ervan op de netbeheerders. Om ervoor te zorgen dat netbeheerders ook in de transitie de noodzakelijke investeringen kunnen blijven doen, is het nodig om kritisch te blijven kijken naar en proactief te reageren op wetgeving en regulering. Daarnaast moet er voortdurend aandacht zijn voor verdere efficiency- en doelmatigheidsmaatregelen die leiden tot lagere kosten per geleverde eenheid product of dienst.

Impact van ongevallen (intern en extern) (speerpunt III)

Als gevolg van onvoldoende veiligheidsbewustzijn in het primaire proces en het onvoldoende leren van eerdere onveilige situaties, bestaat de kans dat er onveilige situaties ontstaan, met als gevolg ongevallen met en zonder verzuim of andere veiligheidsincidenten bij zowel klanten en omstanders, medewerkers en publieke omgeving in het algemeen. Hierdoor kan Stedin Groep ernstige imagoschade oplopen en sancties van toezichthouders opgelegd krijgen.

Hoe we dit beheersen:

Eind 2016 hebben we een aanzet gegeven tot de uitrol van een meerjarenveiligheidsprogramma. Dit programma maakt gebruik van de principes van de High Reliability Organisation (HRO). Het bestaat uit drie fasen: bewust worden, bijleren en inslijten. Begin 2017 is de eerste fase van dit programma ontwikkeld en na de zomer is gestart met de uitrol in de hele Stedin Groep. Eind 2017 is gestart met het ontwikkelen van de bijleerfase.

Met Lloyd's Register is de ontwikkeling van de HRO-versie van de Veiligheidsladder opgepakt. Hiermee willen we deze certificering, die in de branche hooggewaardeerd wordt, op maat maken voor Stedin Groep. Ons streven is in 2019 hiermee een resultaat te halen dat vergelijkbaar is met niveau 4 van de Veiligheidsladder. De verwachting is dat het HRO-traject Stedin Groep helpt dit risico te mitigeren.

Te hoge (eigen) milieubelasting (speerpunt III)

Als gevolg van het niet voldoende bewust zijn van onze eigen footprint, CO_2-reductie en inkoop van materialen behalen we onze doelstellingen voor milieubelasting niet.

Hoe we dit beheersen:

Stedin Groep trekt zich als publieke organisatie brede maatschappelijke thema's aan. Om die reden hebben we ook meerdere activiteiten lopen vanuit het One Planet-denken om onze footprint te reduceren. Zo hebben we een mobiliteitsvisie 2020 opgesteld, omdat ons reisgedrag op dit moment voor een groot deel onze interne CO_2-uitstoot bepaalt. In onze mobiliteitsvisie 2020 hebben we de ambitie uitgesproken om in 2020 alleen nog duurzaam te reizen (met focus op elektrisch en openbaar vervoer). Daarnaast ontwikkelen wij een grondstoffenpaspoort om het materiaalgebruik binnen de grenzen van één planeet te krijgen.

Strategische kansen

Producten en dienstenontwikkeling voor de energietransitie (speerpunt I en II)

We zien de kans om als netbeheer een proactieve rol te spelen bij het realiseren van de klimaatdoelstellingen van stakeholders in ons verzorgingsgebied, zoals gemeenten. Dit vraagt van ons een aangepaste en nieuwe dienstverlening.

Hoe we hierop anticiperen:

Een concreet voorbeeld is dat Stedin via het project Infrastructurele Footprint integrale gebiedsplanning per wijk naar gemeenten brengen, zodat lokaal de beste verduurzamingsroute kan worden bepaald. Daarnaast maken wij via de gasvervangingskaart inzichtelijk welke gasleidingen de komende jaren moeten worden vervangen, zodat de natuurlijke keuzemomenten voor duurzame alternatieven duidelijk worden.

Strategische leveranciersrelaties (speerpunt I)

Stedin Groep onderkent de kans om strategische relaties met leveranciers aan te gaan. Hierdoor wordt de slagkracht van Stedin vergroot en de kostenefficiëntie van Stedin verbeterd. We kunnen deze samenwerking met leveranciers inzetten om te borgen dat de doelen van Stedin Groep worden verwezenlijkt.

Hoe we hierop anticiperen:

Stedin heeft de afdeling Supplier Relationship Management opgericht, waar leveranciersmanagement op operationeel, tactisch en strategisch wordt ontwikkeld. Voor strategische leveranciers worden pilots uitgevoerd met nieuwe contractvormen waarin de bijdrage aan strategische doelen centraal staat.

Disruptieve technologieën (speerpunt II)

De energietransitie is uiterst complex en brengt een groeiende hoeveel data met zich mee. Stedin Groep onderkent de strategische kans om nieuwe technologieën in te zetten waarmee deze data effectief ingezet kunnen worden, zodat Stedin Groep haar taak binnen het energiesysteem nog beter kan vervullen. Ook worden hierdoor de innovatiekracht en de vooruitstrevendheid verder verhoogd, waardoor we efficiënter kunnen werken en de energietransitie mogelijk kunnen maken.

Hoe we hierop anticiperen:

Door het inzetten van intelligente technologieën zoals data science en data analytics krijgen we essentiële inzichten in alsmaar groeiende hoeveelheid data. Hiermee kunnen we belangrijke vraagstukken rondom de energietransitie vanuit diverse invalshoeken bekijken. Big data-technieken worden vooral gebruikt om de voorspellende kracht te vergroten. We zetten in op zaken als *predictive maintenance* en het optimaliseren van de datakwaliteit.

Partnerschappen en samenwerkingen (speerpunt II)

De uitdagingen van de energietransitie kan een bedrijf nooit alleen waarmaken. Stedin Groep onderkent de strategische kans om als onafhankelijke partij partnerschappen en samenwerkingen aan te gaan met nieuwe spelers zoals start-ups en nichebedrijven, zodat onze innovatiekracht en slagkracht toenemen, we essentiële kennis delen en binnenhalen zodat we de energietransitie kunnen versnellen en de kosten van de energietransitie beheersbaar blijven.

Hoe we hierop anticiperen:

We geven een aantal concrete voorbeelden. Ten eerste de samenwerking met de door TenneT en ETPA geïntroduceerde marktoplossing voor congestiemanagement op basis van een energiehandelsplatform. Daarnaast voeren we met partners pilots uit met Smart Charging, zoals in de wijk Lombok in Utrecht, waarbij we de laadmomenten van elektrische auto's proberen te beïnvloeden om netinvesteringen zo veel mogelijk te vermijden. Verder zijn we met Qurrent, Sympower, BAM en Enervalis het FLEX Versnellingsprogramma gestart. Binnen dit programma worden initiatieven opgezet die piekmomenten van energievraag en -aanbod verleggen of verlagen. Door die piekmomenten op te vangen, voorkomen we grote investeringen in het elektriciteitsnet. Zo houden we ons net betaalbaar.

Stakeholders en klanten meer regie laten krijgen (speerpunt I en II)

Stedin Groep onderkent de strategische kans om stakeholders en klanten te faciliteren en de regie te geven door verregaande digitalisering van werkprocessen, zodat de klanttevredenheid omhoog gaat, we excelleren in de dienstverlening op kerntaken en kosten worden gereduceerd.

Hoe we hierop anticiperen:

Stedin maakt data openbaar, zoals die van de ligging van haar laagspanningsnet. Daarmee kan een klant voor het doen van een aanvraag bij Stedin bijvoorbeeld bekijken wat de beste plek is om laadpalen te plaatsen. Hoe korter de afstand tot het elektriciteitsnet, hoe minder werk er door ons verricht hoeft te worden en hoe goedkoper de aansluiting voor de klant wordt. Voor de ontwikkeling van nieuwe diensten rondom o.a. data, is inzicht in wensen en behoeften van klanten belangrijk. Daarom vraagt Stedin regelmatig feedback van klanten, meet zij haar klanttevredenheid en heeft ze frequent afstemming met gemeenten en leveranciers van energie.

Ontwikkeling potentieel medewerkers (speerpunt III)

Door onze medewerkers ruimte te geven om te doen waar ze goed in zijn en te excelleren, worden ze ambassadeurs van de Stedin Groep. Dit geeft hen plezier in het bijdragen aan het bereiken van de doelen van Stedin Groep en het levert winst op voor zowel de medewerker als het bedrijf.

Hoe we hierop anticiperen:

Er lopen meerdere initiatieven. Zo worden motivatiemetingen uitgevoerd met aandacht voor bevlogenheid en betrokkenheid van het personeel, zodat Stedin hier nog beter invulling aan kan geven. Daarnaast is er binnen Stedin veel ruimte voor vakinhoudelijke, persoonlijke en teamontwikkeling. Verder worden medewerkers gestimuleerd hun kennis te delen in de vorm van power pitches (uitleg over wat de medewerker en/of de afdeling doet) en krijgen medewerkers de kans om gastlessen te geven op basisscholen via het Greentech-programma of activiteiten in samenwerking met Jinc. We hebben in 2017 ook een Chief Happiness Officer geïntroduceerd. Voor een periode van drie tot zes maanden wisselen medewerkers deze positie af om in de gehele organisatie door middel van workshops in gesprek te gaan over werkgeluk.

Bouwen van een toekomstbestendig IT landschap (speerpunt I en II)

Stedin Groep onderkent de strategische kans om een toekomstbestendig IT landschap te bouwen omdat technologie, digitalisatie en data een steeds grotere rol gaan spelen en Stedin in toenemende mate een data en IT gedreven netbeheerder wordt. Hierdoor zal de flexibiliteit, wendbaarheid en het innovatievermogen worden vergroot.

Hoe we hierop anticiperen:

In toenemende mate zal Stedin een Data en ICT gedreven netbeheerder worden. Om de flexibiliteit, de wendbaarheid en het innovatievermogen van Stedin te vergroten, zullen we zoveel mogelijk moeten ontkoppelen tussen onze business domeinen op het gebied van procesarchitectuur en technologie. De samenhang tussen deze domeinen zal via data-, en corporate services worden gewaarborgd. Door dit te doen zal IT en Business, per domein, steeds verder samensmelten.

Waar we op inzetten

In 2017 hebben we gebouwd aan een nieuw fundament voor Stedin Groep. We starten 2018 met een nieuwe missie, visie en strategie. Met onze drie speerpunten - Beter netbeheer, Energietransitie mogelijk maken en Duurzame bedrijfsvoering – maken we in 2018 samen met onze omgeving werk van een leefwereld vol nieuwe energie. Vanuit dit fundament bouwen we verder.

We willen de kwaliteit van ons netbeheer verder verbeteren en de kosten aanzienlijk omlaag brengen door de focus te leggen op verbetering van processen en samenwerking binnen productlijnen. We creëren kortere tijdslijnen naar de klant die daar door veel sneller resultaat ziet. Dit bereiken we door medewerkers vanuit verschillende kennisgebieden in één team onder te brengen. We gaan data-analyse breder inzetten om ons werk slimmer en efficiënter te kunnen doen. We bereiden onze medewerkers voor op de energietransitie door te anticiperen en mee te bewegen. Wat daarvoor nodig is, is een open dialoog met medewerkers. Over inzicht in eigen kwaliteiten en benodigde competenties van de toekomst. We zien werk als een doorlopende leerschool. We streven ook naar een ander leiderschap. De leiders van vandaag en morgen moeten in staat zijn de wendbare organisatie neer te zetten die we willen zijn. Hierbij hoort ook dat medewerkers in alle geledingen van onze organisatie verantwoordelijkheid mogen nemen, kunnen experimenteren en fouten mogen maken. Een werkhouding die we actief gaan stimuleren. We realiseren ons dat hiervoor een cultuuromslag nodig is over de volle breedte van het bedrijf.

We zoeken de nodige vernieuwing in ons bedrijf door het werven van collega's met bijvoorbeeld nieuwe vaardigheden op het gebied van IT en data. Of van technici waarmee we ons voorbereiden op de verwachte uitstroom van technici in met name de uitvoering.

Er zijn de afgelopen jaren mooie partnerschappen ontstaan met marktpartijen en belangenorganisaties waar we veel waarde aan hechten en op voort willen borduren. Bijvoorbeeld om innovatieve oplossingen toe te passen waarmee we de energietransitie mogelijk kunnen maken. Denk hierbij aan het faciliteren van de markt met partijen, zoals ETPA, of onze samenwerking met organisaties, zoals Natuur & Milieu.

Het kabinet-Rutte III heeft aangekondigd dat er een nieuw Klimaat- en Energieakkoord komt. Welke afspraken hierin gemaakt worden is nog niet duidelijk. Minister Wiebes heeft aangegeven vaart te zetten achter het akkoord. Eind vorig jaar heeft hij heeft een uitgebreide wetgevingsagenda gepresenteerd om de wet- en regelgeving voor energie en klimaat aan te passen om zo de energietransitie te ondersteunen. Het verder op tempo jagen van de energietransitie is voor netbeheerders een positieve ontwikkeling. Wij zijn en worden proactief betrokken bij verschillende beleidsdiscussies over de energietransitie. We vertrouwen erop dat er een goede basis met de politiek is voor een constructieve en duurzame samenwerking.

Stedin Groep is net als de andere partijen in de energiesector volop in transitie. We zetten onze systemen steeds meer open, zodat klanten zelf meer regie kunnen voeren over hun rol in een duurzame energievoorziening. We willen een open platform worden, dat nog steeds gerespecteerd wordt om de continuïteit en de veiligheid. Als een bedrijf dat de energietransitie mogelijk maakt. En bovenal: als een partij die samen met anderen werk maakt van een leefwereld vol nieuwe energie.

Financieel verwachten we in 2018 de nodige uitdagingen. De inkomsten staan onder druk, terwijl de investeringen door de energietransitie (uitfaseren van aardgas, elektrificering) toenemen. Investeringen die gedaan moeten worden om onze netten betrouwbaar te houden. Efficiënt werken en focus op onze kernactiviteiten dragen bij aan het beperken van onze kosten. Daarom zijn we een programma gestart om meer te sturen op de producten en diensten die wij leveren. Hiermee willen we de klant beter kunnen bedienen op een efficiëntere manier. Doordat de uitdagingen forse druk leggen op onze investeringen en exploitatie is het lastig een gedetailleerde uitspraak te doen over het verwachte financiële resultaat over 2018. Desalniettemin hebben wij er het vertrouwen in dat het resultaat na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten hoger zal uitkomen dan in 2017.

In control-verklaring

Als raad van bestuur zijn we verantwoordelijk voor de adequate opzet en werking van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Dit systeem heeft als doel de realisatie van strategische en operationele doelstellingen, en de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en naleving van wet- en regelgeving te bewaken. Wel moet rekening worden gehouden met de inherente beperkingen die aan ieder intern risicobeheersings- en controlesysteem zijn verbonden. Wij kunnen dan ook nooit absolute zekerheid geven dat wij onze ondernemingsdoelstellingen realiseren of dat zich geen fouten, verliezen, fraudes of overtredingen van wet- en regelgeving zullen voordoen in de processen of de financiële verslaggeving.

Wij hebben de opzet en werking van het systeem gedurende 2017 geëvalueerd, mede op basis van de business self-assessments (resulterende in Letters of Representation), de rapportages vanuit Internal Audit en Business Control en de managementletter van de externe accountant. De uitkomsten van deze evaluaties zijn periodiek besproken met de raad van commissarissen.

De raad van bestuur is van mening dat het risicobeheersings- en controlesysteem ten aanzien van de beheersingsdoelstellingen in 2017 naar behoren heeft gewerkt en dat het een redelijke mate van zekerheid geeft dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Rotterdam, 22 maart 2018

Raad van bestuur,

Marc van der Linden, CEO (voorzitter)
Gerard Vesseur, CFO
Judith Koole, COO
David Peters, CTO

Verslag raad van commissarissen

De huidige raad van commissarissen van Stedin Groep verricht haar werkzaamheden en de invulling van haar rol vanaf de splitsing per 1 februari 2017.

Verslag raad van commissarissen

Hierbij biedt de raad van commissarissen (RvC) het jaarverslag en de jaarrekening 2017 van Stedin Holding N.V. aan, zoals opgesteld door de raad van bestuur.

In dit bericht wordt verantwoording afgelegd over de invulling van de rol van de huidige RvC, derhalve vanaf de datum waarop Eneco zich splitste in een energiebedrijf en een netwerkbedrijf. Dat neemt niet weg dat de periode daarvoor (de maand januari) een belangrijke maand was voor zowel de RvC van Eneco Holding N.V. als de RvC van Stedin Netbeheer B.V., in welke maand zeer intensief naar de splitsing is toegewerkt en de nodige vergaderingen en besluitvorming hebben plaatsgevonden.

2017 is het jaar waarin Stedin Holding N.V. 'op eigen benen' ging staan. Na het aantreden van de huidige raad van bestuur per 1 februari stond direct een aantal grote onderwerpen op de agenda, zoals de verwerving van DNWG en de verkoop van CityTec en netgebied Weert. Als gevolg van de verwerving van DNWG houdt de RvC vanaf 13 juni 2017 ook toezicht op genoemd bedrijfsonderdeel en fungeert hij tevens als RvC van netbeheerder Enduris. Bij de verkoop van CityTec was de doorslaggevende overweging dat de betreffende activiteiten niet goed passen dan wel winstgevend te maken zijn binnen Stedin Groep. Het netgebied Weert ligt als een enclave opgesloten in het netgebied van Enexis; mede om die reden was het passend om hierover met Enexis tot verkoop en overdracht te komen. De RvC is bij deze trajecten goed betrokken geweest.

Ook buiten deze ontwikkelingen was 2017 een intensief jaar. Er is gewerkt aan kennismaking met en het opbouwen van een relatie met de aandeelhouders, waarop later in het verslag verder wordt ingegaan. Tevens heeft intensief overleg plaatsgevonden tussen de Aandeelhouderscommissie en de RvC/RvB over aanpassing van de governance. Dit is zowel qua proces als resultaat bevredigend verlopen, hetgeen geresulteerd heeft in een wijziging van de Statuten waarin de zeggenschap van de Aandeelhouders wordt vergroot onder handhaving van het voor Stedin geldende volledige structuurregime. Het resultaat is in het algemeen vergelijkbaar met de governance bepalingen zoals die gelden voor Alliander en Enexis,. Tijdens de AvA van 13 april 2018 zullen de gewijzigde Statuten ter vaststelling worden voorgelegd aan de AvA.

Bij de herijking van de strategie zijn wij als RvC goed en intensief meegenomen; meerdere malen hebben wij hier uitgebreid bij stilgestaan. Onder andere tijdens een Strategie-dag in juni 2017. Ook het ontwikkelen van leiderschap en aanbrengen van meer structuur en sturing waren belangrijke aandachtspunten. Dat heeft onder meer geleid tot een uitbreiding van de RvB met een vierde lid per 1 januari 2018. Daarnaast was er in 2017 veel aandacht voor treasury-onderwerpen. Een voorbeeld daarvan is het aangaan van een Syndicated Revolving Credit Facility Agreement door Stedin Holding N.V. en de plaatsing van twee nieuwe obligatieleningen.

Verder zijn wij als RvC betrokken geweest bij de nieuwe financieringsstrategie, de invulling van de leningenportefeuille en het disclosurebeleid. Stedin heeft hiermee een stevige basis neergelegd voor een zelfstandig bestaan. De RvC spreekt zijn waardering hiervoor uit naar het bestuur en zijn medewerkers.

Werkwijze en vergaderingen

De huidige RvC van Stedin Holding N.V. is benoemd per 1 februari 2017. Sinds die datum hebben wij zes reguliere vergaderingen gehouden, waarvan één telefonisch. Een aantal keren is buiten de reguliere vergadering om een besluit genomen, dat steeds in de volgende reguliere vergadering is bevestigd. Voorafgaand aan de reguliere

vergaderingen hield de RvC een kort besloten overleg; na afloop van de vergadering was er steeds ruimte voor evaluatie, in het bijzijn van de CEO. De voorzitters van de RvC en RvB hebben tevens regelmatig tussentijds overleg gevoerd over de belangrijkste onderwerpen die in 2017 speelden.

Bij alle RvC-vergaderingen is de voltallige RvB aanwezig geweest. Daarnaast hebben regelmatig diverse managementleden deelgenomen aan de RvC-vergadering. Geen van de commissarissen is frequent afwezig geweest. Daar waar een commissaris niet in de gelegenheid was om een vergadering bij te wonen, was dat om agendatechnische redenen en heeft de betreffende commissaris vooraf zijn of haar inbreng verstrekt.

Suzanne van Nieuwenhuijzen-Ruijtenberg vervult de functie van vennootschapssecretaris. Met betrekking tot de auditcommissie heeft zij een deel van haar werkzaamheden gedelegeerd aan Jaap Versluis, Manager Risk & Control bij Stedin. De agenda's van de vergaderingen van de RvC zijn voorbereid door de voorzitter van de raad van bestuur in overleg met de voorzitter van de raad van commissarissen.

Aanwezigheid tijdens vergaderingen 2017

	Pieter Trienekens	Tineke Bahlmann	Theo Eysink	Jules Kortenhorst	Dick van Well
Raad van commissarissen *(6 keer)*	6	6	5	5	5
Auditcommissie *(4 keer)*		4	3		3
SRB-commissie *(3 keer)*	3			3	3

Commissies

De RvC kent twee commissies: de auditcommissie en de (gecombineerde) selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie (SRB-commissie). Beide commissies zijn bij besluit van 2 februari 2017 ingesteld. De commissies bereiden de besluitvorming voor de RvC voor op het betreffende taakgebied en adviseren de RvC. Besluitvorming vindt plaats in de voltallige RvC-vergadering. De stukken van de commissies zijn toegankelijk voor alle RvC-leden en de (concept-)notulen van de commissievergaderingen worden gedeeld in de eerstvolgende RvC-vergadering, vergezeld door een mondelinge toelichting door de commissievoorzitter.

De auditcommissie heeft vanaf 1 februari 2017 vier reguliere vergaderingen gehad. Deze vergaderingen worden standaard bijgewoond door de CFO, de interne accountant en de externe accountant. De compliance officer verschijnt ten minste twee keer per jaar als gast. Naast de reguliere onderwerpen was er specifieke aandacht voor de herfinanciering van de Syndicated Revolving Credit Facility ('RCF'), voor de financieringsstrategie, het disclosurebeleid en het Treasury-statuut.

Per 1 juli 2017 is Theo Eysink voorzitter van de auditcommissie geworden, waarmee hij Dick van Well heeft opgevolgd.

De selectie-, remuneratie- en benoemingscommissie is vanaf 1 februari 2017 drie keer bijeen geweest. Deze vergaderingen worden doorgaans bijgewoond door de directeur HR.

Onderwerpen die in 2017 de bijzondere aandacht van de commissie hadden, waren het reglement van de commissie en (de voorbereiding voor) het beloningsbeleid RvB en RvC. Daarbij was er uiteraard aandacht voor de ontwikkelingen rondom de Wet normering topinkomens (WNT). Een nieuw beloningsbeleid, passend binnen de WNT, wordt in 2018 aan de AvA voorgelegd. De beloning van bestuurders en commissarissen over 2017 wordt beschreven in het hoofdstuk Remuneratierapportage over 2017.

Vanwege de aflopende termijn van een commissaris heeft de commissie zich bezig gehouden met de selectie en voordracht van een nieuwe commissaris. Dit is gebeurd in overleg met de ondernemingsraad en – conform het aandeelhoudersconvenant – met een delegatie van de aandeelhouderscommissie. De bijeenkomsten met de delegatie van de aandeelhouderscommissie werden geleid door Dick Van Well, daarin bijgestaan door onder meer de directeur HR en de afdeling Bestuurlijke Zaken.

Daarnaast heeft de commissie, steeds ter voorbereiding op de vergaderingen in de voltallige RvC, veel aandacht besteed aan de invulling van de gewenste uitbreiding van de RvB met een vierde lid. Gebleken is dat de energietransitie veel van de organisatie vraagt en gaat vragen. De belangrijkste opdracht voor Stedin is om de energietransitie samen met veel partijen mogelijk te maken. Dit vergt veel aandacht van de RvB. Door de versteviging binnen de RvB met een Chief Transition Officer (CTO) kan Stedin Groep de energietransitie de gewenste en onverdeelde aandacht geven die de

komende tijd hard nodig is. De besluitvorming hierover is tot stand gekomen in goede samenspraak met relevante stakeholders, conform de daarover afgesproken procedures. Per 1 januari 2018 vervult David Peters de rol van CTO.

Per 1 juli is Dick van Well voorzitter van de SRB-cie, waarmee hij Pieter Trienekens heeft opgevolgd. Hiermee is de bekleding van het voorzitterschap in lijn gebracht met het commissiereglement en de Corporate Governance Code.

Zelfevaluatie en Educatie

De RvC is in februari 2017 in de huidige samenstelling van start gegaan. Het jaar 2017 beschouwen wij nog als 'opstartjaar', waarbij wij onze aandacht vooral gericht hebben op de nodige inhoudelijke dossiers. Wij hebben ervoor gekozen om in 2017 een zelfevaluatie te doen zonder externe begeleiding. Deze zelfevaluatie bestond uit het invullen van uitgebreide vragenlijsten door de leden van de RvB en de RvC. De uitkomsten daarvan zijn besproken in de vergadering van de RvC in december.

Bij de start van Stedin Groep in februari waren de meeste commissarissen al bekend met de kern van het bedrijf, vanwege hun voorafgaande commissariaat bij Stedin Netbeheer. Theo Eysink, voor wie de organisatie nieuw was, heeft een introductieprogramma gevolgd. In dat kader heeft hij onder meer diverse lijn- en stafdirecteuren gesproken en een rondgang door het bedrijfsvoeringcentrum (BVC) gehad. In december heeft de voltallige RvC een bezoek gebracht aan het bedrijfsonderdeel DNWG in Goes.

Onafhankelijkheid van commissarissen

De statuten en het reglement van de RvC bevatten bepalingen over de onafhankelijkheid van commissarissen. De RvC is zodanig van samenstelling dat de commissarissen ten opzichte van elkaar, de RvB en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Alle leden van de RvC zijn ook onafhankelijk in de zin van de Elektriciteitswet en de Gaswet. Dit betekent dat zij geen (directe of indirecte) binding hebben met een producent, leverancier of handelaar van elektriciteit of gas.

Nevenfuncties worden gemeld bij de voorzitter en de secretaris van de RvC. Geen van de commissarissen overschrijdt het maximumaantal toezichthoudende functies bij Nederlanders grote vennootschappen of grote stichtingen.

In 2017 zijn er geen materiële transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen hebben gespeeld.

Contacten met de aandeelhouders

Vanaf de start van Stedin Groep in februari 2017 hebben de RvC en de RvB het belangrijk gevonden om kennis te maken met en een band op te bouwen met de 53 nieuwe aandeelhouders. Op diverse manieren is hier vorm aan gegeven. Bij de start van de nieuwe organisatie vond een informele kennismaking plaats door de bestuurders met de aandeelhouderscommissie (AHC). Daarnaast is door de RvB kennisgemaakt met alle aandeelhouders. In mei organiseerde Stedin Groep een kennismakingsbijeenkomst voor aandeelhouders; een vertegenwoordiging van de RvC was hierbij aanwezig alsook een afvaardiging van de OR Stedin Groep. Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) in het voorjaar en de informatieve aandeelhoudersbijeenkomst in het najaar waren alle commissarissen aanwezig en was er ruim gelegenheid voor informeel contact. Daarnaast heeft de voorzitter van de RvC informele bezoeken gebracht aan bestuurders van een aantal grotere aandeelhouders. De RvC vindt een goede relatie met aandeelhouders belangrijk en meent dat hier in 2017 een goede basis voor is gelegd.

Contacten met de ondernemingsraad

Wij hechten aan een goede relatie met de ondernemingsraad (OR). Dat geeft ons gevoel over wat er leeft in de organisatie. In dat kader is er jaarlijks een gezamenlijk overleg tussen RvC, RvB en de OR, het zogenoemde drieradenoverleg. Dit vond plaats in het najaar; onderwerpen van gesprek waren onder meer de strategie van Stedin Groep en de uitkomst van het medewerkersmotivatie-onderzoek. Daarnaast wordt jaarlijks een vergadering van de OR bijgewoond door een commissaris. Eveneens is er afstemming met de OR over de selectie van nieuwe bestuurders.

In december hebben wij kennis gemaakt met het dagelijks bestuur van de OR van DNWG.

Samenloop van dienstverlening

De auditcommissie heeft de onafhankelijkheid van de accountant (Deloitte Accountants B.V.) gedurende het jaar 2017 geëvalueerd. Stedin Holding N.V. kwalificeert per 24 oktober 2017 als organisatie van openbaar belang (OOB). Dit houdt in dat per die datum een verbod van toepassing is op het uitvoeren van de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening indien door de accountantsorganisatie of een ander onderdeel van haar netwerk andere diensten dan

controlediensten aan Stedin Holding N.V. en haar gelieerde entiteiten worden danwel zijn verleend gedurende de periode waarin onafhankelijkheid is vereist.

Deloitte Belastingadviseurs B.V. heeft in de periode van 24 tot 27 oktober 2017 enkele vragen van Stedin beantwoord hetgeen kwalificeert als het leveren van niet-controlediensten aan Stedin. De dienstverlening was niet toelaatbaar. Nadat de situatie is gebleken, is de dienstverlening onmiddellijk beëindigd en zijn er maatregelen getroffen. Op basis van de evaluaties van Deloitte Accountants B.V. en de auditcommissie is geconcludeerd dat de objectiviteit, integriteit, onpartijdigheid en professioneel kritische instelling inzake de controlewerkzaamheden van Deloitte Accountants B.V. niet in het geding zijn geweest en derhalve de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening kan worden uitgevoerd.

Advies jaarrekening

De raad van commissarissen legt de door de raad van bestuur opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Deloitte Accountants B.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De leden van de raad van commissarissen hebben de jaarrekening ondertekend.

Wij adviseren de aandeelhouders de jaarrekening 2017 vast te stellen in de algemene vergadering van aandeelhouders op 13 april 2018, inclusief het in de jaarrekening opgenomen voorstel tot winstbestemming en het dividendvoorstel over 2017. Verder wordt voorgesteld aan de AvA om decharge te verlenen aan de raad van bestuur voor het in het boekjaar 2017 gevoerde bestuur, en aan de raad van commissarissen voor het in hetzelfde boekjaar gehouden toezicht op het bestuur.

Wij bedanken alle medewerkers, het management, de raad van bestuur en de aandeelhouders. Door ieders inzet en betrokkenheid heeft Stedin Groep in 2017 een solide basis gelegd voor de toekomst en heeft zij laten zien een gezond zelfstandig netwerkbedrijf te zijn.

Rotterdam, 22 maart 2018

Pieter Trienekens (voorzitter)
Tineke Bahlmann
Theo Eysink
Jules Kortenhorst
Dick van Well

Remuneratierapportage over 2017

Het beloningsbeleid voor de RvC en de RvB wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), op voorstel van de RvC.

Voor de eerder gemelde splitsing van Eneco Holding N.V. is met de aandeelhouders afgesproken dat er na de splitsing een nieuw beloningsbeleid zou worden opgesteld. Dit beleid is in 2017 voorbereid, conform het bepaalde in het convenant. Het nieuwe beloningsbeleid wordt in april 2018 ter vaststelling voorgelegd aan de AvA.

Beloningsbeleid

WNT

Op de beloning van de topfunctionarissen van Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. is de Wet normering topinkomens (WNT) van toepassing.

Raad van bestuur

De maximale bezoldiging van de RvB van Stedin Holding N.V. is gelijk aan het bezoldigingsmaximum zoals bepaald in artikel 2.3 van de WNT. Dat maximum bedroeg in 2017 € 181.000.

De bezoldiging van de RvB bestaat uit de volgende onderdelen:

- vast jaarinkomen inclusief vakantiegeld
- werkgeversdeel pensioenpremies
- bijdrage ziektekostenverzekering / arbeidsongeschiktheidsverzekering
- netto kostenvergoeding die voldoet aan de Wet op de loonbelasting
- een leaseauto

Het beloningsplafond voor het vaste jaarinkomen is afhankelijk van de samenstelling van de individuele arbeidsvoorwaarden. Het is het bedrag van de maximaal toegestane WNT-bezoldiging minus alle belaste beloningsbestanddelen, waaronder de werkgeversbijdrage pensioen, ziektekosten- en arbeidsongeschiktheidsverzekering en eventuele bijtelling voor privégebruik van een leaseauto.

Per 1 februari 2017 datum zijn twee nieuwe bestuurders benoemd in de RvB en zijn arbeidsovereenkomsten gesloten. Voor deze bestuurders geldt geen overgangsregeling. De overeengekomen bezoldiging is conform de WNT-norm. De derde bestuurder, die per 1 februari 2017 is benoemd, valt wel onder het overgangsrecht van de WNT, omdat deze reeds topfunctionaris was van Stedin Netbeheer B.V.

Vanwege de onmiddellijke werking van de WNT was het bij aanstelling niet mogelijk eerst het beloningsbeleid vast te stellen en daarna de bezoldiging voor de individuele bestuurders.

De bezoldiging van de vierde bestuurder, per 1 januari 2018, is eveneens conform de WNT-norm.

Raad van commissarissen

Totdat er een nieuw beloningsbeleid is, geldt het beloningsbeleid voor commissarissen zoals dat gold voor Stedin Netbeheer B.V. De bezoldiging voor 2017 is toegestaan volgens de WNT.

Bezoldigingsinformatie

In Toelichting 7 op de geconsolideerde jaarrekening wordt nadere informatie verstrekt over de bezoldiging van de RvB, de topfunctionarissen van Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V., de RvC en de niet-topfunctionarissen met een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag.

Jaarrekening

82 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

83 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten

84 Geconsolideerde balans

85 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

86 Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

87 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

87 Grondslagen voor financiële verslaggeving

90 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

104 Bedrijfscombinaties

106 Operationele segmenten

108 Netto-omzet

109 Overige baten

109 Personeelskosten

120 Kosten van inkoop en uitbesteed werk

120 Overige bedrijfskosten

120 Geactiveerde uren

121 Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

121 Financiële baten en lasten

121 Belastingen

122 Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

125 Materiële vaste activa

127 Immateriële vaste activa

128 Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

128 Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

130 Afgeleide financiële instrumenten

131 Voorraden

131 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

132 Liquide middelen

132 Groepsvermogen

134 Personeelsvoorzieningen

135 Overige voorzieningen

136 Rentedragende schulden

138 Vooruitontvangen bijdragen
138 Handelscrediteuren en overige schulden
138 Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen
139 Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen
141 Transacties met verbonden partijen
141 Accountantskosten
142 Beheersing van financiële risico's
146 Credit rating
146 Gebeurtenissen na balansdatum
146 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht
148 Overzicht dochterondernemingen

149 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

150 Enkelvoudige balans

151 Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

151 Grondslagen voor de financiële verslaggeving
152 Immateriële vaste activa
152 Financiële vaste activa
152 Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen
153 Overige schulden
153 Financiële baten en lasten
153 Niet uit de enkelvoudige balans blijkende rechten en verplichtingen
154 Gebeurtenissen na balansdatum
154 Winstbestemming

Op 31 januari 2017 heeft een naamswijziging plaatsgevonden van Eneco Holding N.V. naar Stedin Holding N.V. In deze jaarrekening worden de financiële cijfers van Stedin Holding N.V. verantwoord over het gehele jaar 2017, met vergelijkende cijfers over 2016.

Daar waar in de jaarrekening gerefereerd wordt aan Stedin Groep wordt bedoeld Stedin Holding N.V. inclusief rechtsvoorgangers.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2017	2016
Netto omzet	5	1.154	1.087
Overige baten	6	40	21
Totaal bedrijfsopbrengsten		**1.194**	**1.108**
Personeelskosten	7	369	300
Kosten van inkoop en uitbesteed werk	8	276	244
Overige bedrijfskosten	9	213	213
Af: Geactiveerde productie eigen bedrijf	10	-135	-115
		723	**642**
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	11	273	254
Totaal bedrijfskosten		**996**	**896**
Bedrijfsresultaat		**198**	**212**
Financiële baten en lasten	12	-79	-75
Resultaat voor belastingen		**119**	**137**
Belastingen	13	-30	-32
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		**89**	**105**
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	14	335	94
Resultaat na belastingen		**424**	**199**
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.	14	412	187
Resultaat na belastingen		**424**	**199**

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

x € 1 miljoen	Toelichting	2017	2016
Resultaat na belastingen		**424**	**199**
Niet-gerealiseerde resultaten die niet via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld (na belastingeffecten)			
Aanpassing reële waarde netwerken gereguleerd	15, 23	86	-40
Overige niet-gerealiseerde resultaten inzake afgestoten activiteiten		-4	-
Niet-gerealiseerde resultaten die wel via de winst-en-verliesrekening worden afgewikkeld			
Recycling beëindigde kasstroomafdekkingen Eneco	23	-32	-
Recycling beëindigde omrekeningsverschillen Eneco	23	-6	-
Omrekeningsverschillen	23	-	-35
Ongerealiseerd resultaat kasstroomafdekkingen	23	-4	-65
Uitgestelde belastingverplichtingen kasstroomafdekkingen en afdekking netto-investering in buitenlandse entiteiten	18	1	12
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		**41**	**-128**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**465**	**71**
Resultaatverdeling:			
Houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Aandeelhouders Stedin Holding N.V.		453	59

Geconsolideerde balans

x € 1 miljoen	Toelichting	31 december 2017	31 december 2016
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	15	6.134	5.205
Immateriële vaste activa	16	103	10
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	17	4	-
Financiële vaste activa			
- Afgeleide financiële instrumenten	19	9	42
- Overige financiële vaste activa		9	6
Totaal vaste activa		**6.259**	**5.263**
Vlottende activa			
Activa aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	14	-	4.234
Activa aangehouden voor verkoop	14	-	64
Voorraden	20	38	29
Actuele belastingvorderingen	29	-	6
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21	181	123
Liquide middelen	22	73	77
Totaal vlottende activa		**292**	**4.533**
TOTAAL ACTIVA		**6.551**	**9.796**
PASSIVA			
Groepsvermogen			
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders	23	2.082	4.806
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	501	501
Minderheidsbelangen	23	-	3
Totaal groepsvermogen		**2.583**	**5.310**
Langlopende verplichtingen			
Personeelsvoorzieningen	24	21	18
Overige voorzieningen	25	22	13
Uitgestelde belastingverplichtingen	18	256	207
Afgeleide financiële instrumenten	19	71	47
Rentedragende schulden	26	2.674	1.394
Vooruitontvangen opbrengsten	27	538	392
Overige schulden	28	2	3
Totaal langlopende verplichtingen		**3.584**	**2.074**
Kortlopende verplichtingen			
Verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	14	-	1.896
Verplichtingen aangehouden voor verkoop	14	-	5
Personeelsvoorzieningen	24	2	2
Overige voorzieningen	25	1	-
Rentedragende schulden	26	79	250
Actuele belastingverplichtingen	29	8	
Handelscrediteuren en overige schulden	28	294	259
Totaal kortlopende verplichtingen		**384**	**2.412**
TOTAAL PASSIVA		**6.551**	**9.796**

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x € 1 miljoen	Toelichting	2017	2016
Resultaat na belastingen		**424**	**199**
Aanpassingen voor:			
· Financiële baten en lasten in het resultaat		77	81
· Belastingen ten laste van het resultaat		47	47
· Herwaarderingen uit hoofde van beëindigde bedrijfsactiviteiten	14	-290	-7
· Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste en immateriële activa		293	495
· Resultaat bij verkoop materiële en immateriële vaste activa		-4	12
· Mutatie werkkapitaal	36	-55	-121
· Amortisatie bijdrage aansluitkosten		-14	-12
· Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige	36	-118	36
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		**360**	**730**
Ontvangen dividend van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		-	8
Betaalde rente		-76	-83
Ontvangen rente		1	3
Ontvangen (-betaalde) vennootschapsbelasting		-4	-154
Kasstroom uit operationele activiteiten		**281**	**504**
Nieuw verstrekte leningen		-6	-4
Aflossing verstrekte leningen		2	18
Acquisitie dochterondernemingen	3	-442	-26
Desinvestering dochterondernemingen		-376	3
Acquisitie joint operations, joint ventures en geassocieerde deelnemingen		-	-2
Investeringen materiële vaste activa		-497	-525
Desinvesteringen materiële vaste activa		4	7
Investeringen immateriële vaste activa		-5	-7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**-1.320**	**-536**
Dividendbetalingen		-99	-98
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	-16	-16
Aflossing langlopende rentedragende schulden	26	-210	-63
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	26	-1.140	-75
Nieuw verkregen langlopende rentedragende schulden	26	1.042	216
Nieuw verkregen kortlopende rentedragende schulden	26	1.115	124
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**692**	**88**
Mutatie liquide middelen		**-347**	**56**
Saldo liquide middelen per 1 januari		420	367
Resultaat omrekeningsverschillen liquide middelen dochterondernemingen		-	-1
Saldo liquide middelen aan aandeelhouders uitgekeerde- en beëindigde bedrijfsonderdelen		-	-2
Saldo liquide middelen per 31 december		**73**	**420**

In bovenstaand kasstroomoverzicht zijn de kasstromen van Eneco Groep N.V. en CityTec B.V. opgenomen voor de periode dat deze onderdeel van Stedin Groep uitmaakten.

Geconsolideerd mutatieoverzicht groepsvermogen

x € 1 miljoen	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio-reserve	Herwaar-derings-reserve	Reserve omreke-nings-verschillen	Reserve kasstroom afdekkingen	Inge-houden resultaten	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen	Achter-gestelde eeuwig-durende obligatie-lening	Minder-heids-belangen	Totaal groeps-vermogen
Per 1 januari 2016	**497**	**381**	**779**	**45**	**19**	**2.928**	**196**	**4.845**	**501**	**4**	**5.350**
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-40	-39	-49	-	-	**-128**	-	-	**-128**
Resultaat na belastingen 2016	-	-	-	-	-	-	187	**187**	12	-	**199**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**-40**	**-39**	**-49**	**-**	**187**	**59**	**12**	**-**	**71**
Transacties met aandeelhouders											
Dividend met betrekking tot 2015	-	-	-	-	-	-	-98	**-98**	-	-	**-98**
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-16	-	**-16**
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	**-**	4	-	**4**
Wijziging in belang minderheidsaandeelhouders	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-	-1	**-1**
Totaal transacties met aandeelhouders	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-98**	**-98**	**-12**	**-1**	**-111**
Overige											
Winstbestemming 2015	-	-	-	-	-	98	-98	**-**	-	-	**-**
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-37	-	-	37	-	**-**	-	-	**-**
Totaal overige	**-**	**-**	**-37**	**-**	**-**	**135**	**-98**	**-**	**-**	**-**	**-**
Per 31 december 2016	497	381	702	6	-30	3.063	187	**4.806**	501	3	**5.310**
Totaal niet-gerealiseerde resultaten	-	-	86	-6	-35	-4	-	**41**	-	-	**41**
Resultaat na belastingen 2017	-	-	-	-	-	-	412	**412**	12	-	**424**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**86**	**-6**	**-35**	**-4**	**412**	**453**	**12**	**-**	**465**
Transacties met aandeelhouders											
Dividend met betrekking tot 2016	-	-	-	-	-	-100	-	**-100**	-	-	**-100**
Afstoten belang aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-	-381	-	-	-	-2.696	-	**-3.077**	-	-3	**-3.080**
Vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-16	-	**-16**
Belastingen vergoeding achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	-	-	-	-	-	-	-	**-**	4	-	**4**
Totaal transacties met aandeelhouders	**-**	**-381**	**-**	**-**	**-**	**-2.796**	**-**	**-3.177**	**-12**	**-3**	**-3.192**
Overige											
Winstbestemming 2016	-	-	-	-	-	187	-187	**-**	-	-	**-**
Vrijval herwaarderingsreserve als gevolg van afschrijvingen netwerken gereguleerd	-	-	-44	-	-	44	-	**-**	-	-	**-**
Totaal overige	**-**	**-**	**-44**	**-**	**-**	**231**	**-187**	**-**	**-**	**-**	**-**
Per 31 december 2017	**497**	**-**	**744**	**-**	**-65**	**494**	**412**	**2.082**	**501**	**-**	**2.583**

Zie toelichting 23 'Groepsvermogen' voor nadere informatie over het groepsvermogen.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Grondslagen voor financiële verslaggeving

1.1. Algemene informatie

Stedin Holding N.V. (hierna Stedin Groep) is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, statutair gevestigd te Rotterdam, houdstermaatschappij van dochterondernemingen en geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24306393.

De belangrijkste activiteit van Stedin Groep is het realiseren van een veilige, betrouwbare en betaalbare energievoorziening. Dit doen de netbeheerders van Stedin Groep, Stedin Netbeheer en Enduris, enerzijds door het aanleggen, beheren en toekomstbestendig maken van de elektriciteits- en gasnetten en anderzijds door het faciliteren van de energiemarkt. Stedin Netbeheer is actief in de provincies Zuid-Holland, Utrecht en in delen van de regio's Noordoost-Friesland en Kennemerland. Enduris is actief in de provincie Zeeland. Dochteronderneming Joulz Energy Solutions is specialist in het ontwerpen, bouwen en onderhouden van complexe midden- en hoogspanningsinstallaties. Dit bedrijf helpt netbeheerders, spoorbeheerders, energieopwekkers en zakelijke klanten met uitdagingen die de energietransitie met zich meebrengt. Dochterondernemingen Joulz Infradiensten, Joulz Meetbedrijf en DNWG Infra verlenen diensten met betrekking tot energie infrastructuur aan zakelijke klanten. Utility Connect is een joint operation met Alliander op het gebied van datacommunicatie voor de slimme meter.

Stedin Netbeheer en Enduris opereren naast vijf andere Nederlandse regionale netbeheerders in een gereguleerde markt. Iedere regionale netbeheerder is een monopolist binnen zijn verzorgingsgebied. Regulering houdt in dat de taken die de netbeheerder uitvoert bij wet bepaald zijn en de tarieven bepaald worden door de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Het reguleringsmodel stimuleert netbeheerders door middel van een maatstafmodel zo goed (efficiënt en kwalitatief) mogelijk te presteren.

Voor meer informatie over de samenstelling van de Groep wordt verwezen naar toelichting 4 'Operationele Segmenten' en het overzicht 37 'Overzicht dochterondernemingen'.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld door de raad van bestuur van Stedin Groep. De jaarrekening 2017 is ondertekend door zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur van de vennootschap in de vergadering van 22 maart 2018 en zal op 13 april 2018 ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders.

Tenzij anders vermeld, zijn alle in dit jaarverslag opgenomen bedragen in miljoenen euro.

1.2. Belangrijke wijzigingen in de structuur gedurende 2017

Splitsing Eneco Holding N.V.

Op 31 januari 2017 is het geïntegreerde energiebedrijf Eneco gesplitst in een energiebedrijf (Eneco Groep) en een netwerkbedrijf (Stedin Groep). Na afsplitsing van het energiebedrijf uit Eneco Holding N.V. is de naam Eneco Holding N.V. gewijzigd in Stedin Holding N.V. De netbeheerder Stedin Netbeheer B.V. maakt deel uit van het gereguleerde deel van Stedin Groep. Joulz is onderdeel van het niet-gereguleerde deel.

Aankoop Zeeuwse Netwerkholding

Op 13 juni 2017 heeft Stedin Groep de voormalige Zeeuwse Netwerkholding N.V. (hierna: DNWG) geacquireerd, met onder andere dochterondernemingen Enduris (netbeheer) en DNWG Infra (infradiensten). Voor een bedrag van € 455 miljoen zijn alle aandelen in de Zeeuwse Netwerkholding N.V. overgenomen. Tevens is voor € 150 miljoen aan langlopende schulden overgenomen. De voorlopige purchase price allocation (PPA) heeft geresulteerd in een netto activa waarde van € 372 miljoen en een verantwoorde goodwill van € 83 miljoen. DNWG is actief in de provincie Zeeland. Enduris beheert daar het energienet voor 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven.

De volledig vereiste toelichting onder IFRS 3 is opgenomen in toelichting 3 'Bedrijfscombinaties'.

Verkoop CityTec

Op 31 maart 2017 heeft Strong Root Capital het bedrijfsonderdeel CityTec overgenomen van Stedin Groep. Het beheer en onderhoud aan openbare verlichting, verkeersregelinstallaties en parkeersystemen past niet langer bij de langetermijndoelen van Stedin. Waar Stedin Groep zich voornamelijk richt op het beheer van elektriciteits- en gasnetten en marktfacilitering om de overgang naar duurzame energie mogelijk te maken, moest CityTec haar commerciële slagkracht juist optimaliseren in de competitieve aannemersmarkt. Strong Root Capital kent CityTec en de sector goed en ziet voldoende mogelijkheden voor CityTec om deze verbeterslag te realiseren. Het boekverlies op de verkoop van CityTec is in de winst- en verliesrekening van Stedin Groep verantwoord onder het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten. In toelichting 14 'Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop' zijn verdere details van deze activiteiten opgenomen.

Organisatie van Openbaar Belang

In oktober 2017 heeft Stedin Holding N.V. een obligatielening uitgegeven op de gereguleerde markt. Als gevolg daarvan is Stedin Holding N.V. een Organisatie van Openbaar Belang (OOB) geworden en zijn aanvullende verslaggevingseisen van toepassing op de entiteit. De belangrijkste hiervan zijn het opnemen van een *niet-financiële verklaring* in het bestuursverslag en het niet meer verkort mogen opnemen van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening.

1.3. International Financial Reporting Standards (IFRS)

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2017 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC). Waar noodzakelijk zijn waarderingsgrondslagen van joint operations en geassocieerde deelnemingen in overeenstemming gebracht met die van Stedin Holding N.V. De geconsolideerde jaarrekening is met toepassing van het continuïteits- en het toerekeningsbeginsel opgesteld.

Gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties

De volgende wijzigingen in bestaande IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd met ingang van het boekjaar 2017, zijn relevant voor Stedin Groep en zijn in voorkomende situaties toegepast bij het opstellen van dit jaarverslag:

- Wijzigingen in IAS 7 Kasstroomoverzicht – Dit initiatief op het gebied van de informatieverschaffing is van toepassing per 1 januari 2017. Het heeft betrekking op de toelichting bij het kasstroomoverzicht zodat de gebruikers van de jaarrekening mutaties in de verplichtingen als gevolg van financieringsactiviteiten beter kunnen evalueren. Stedin Groep heeft hiervoor een verloopoverzicht van de rentedragende schulden opgenomen, dat aansluit met de kasstromen uit financieringsactiviteiten. De wijzigingen in IAS 7 hebben geen invloed op het vermogen, resultaat en toelichting van Stedin Groep.

- Wijzigingen in IAS 12 'Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-gerealiseerde verliezen' verduidelijkt een aantal specifieke situaties bij het bepalen en al dan niet opnemen van uitgestelde belastingvorderingen. Deze wijzigingen in IAS 12 zijn niet van toepassing voor Stedin Groep.

- Jaarlijkse verbeteringen van IFRS - cyclus 2014–2016, van toepassing per 1 januari 2017 (IFRS 12) en 1 januari 2018 (IFRS 1 en IAS 28). De '2014–2016 cyclus' met verbeteringen van de standaarden en interpretaties heeft als doel inconsistenties weg te nemen en teksten te verduidelijken. De verbeteringen hebben geen invloed op het vermogen, resultaat en toelichting van Stedin Groep. Het betreft de volgende verbeteringen:
  - IFRS 12 Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten: Verbeteringen in IFRS 12 verduidelijken de toelichtingseisen in IFRS 12, behalve die in de paragrafen B10-B16, die van toepassing zijn op belangen in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen (of een deel van een investering in joint ventures en geassocieerde deelnemingen) die zijn geclassificeerd als (of zijn opgenomen in een groep van activa die is geclassificeerd als) aangehouden voor verkoop;
  - IFRS 1 Eerste toepassing van IFRS: Verwijdering van kortetermijnuitzonderingen in paragrafen E1 tot E7 van de standaard omdat ze niet langer van toepassing zijn. Dit is niet van toepassing voor Stedin Groep;
  - IAS 28 Investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures: De verbeteringen verduidelijken de keuze om de investeringen te waarderen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening, kan worden gemaakt per afzonderlijke investering.

Deze verbeteringen in IFRS 1 en IAS 28 zullen in 2018 worden ingevoerd.

Nieuwe IFRS-standaarden en interpretaties die op latere boekjaren betrekking hebben

De volgende nieuwe IFRS-standaarden die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd maar nog niet verplicht van toepassing zijn in 2017, zijn relevant voor Stedin Groep en worden toegepast vanaf 1 januari 2018:

IFRS 9 Financiële Instrumenten

IFRS 9 'Financial Instruments': deze standaard stelt een alomvattend kader voor de classificatie, presentatie, opname en waardering voor alle financiële activa en financiële verplichtingen en vervangt de bestaande regelgeving in IAS 39 'Financial Instruments: Recognition and Measurement'. De standaard bevat onder andere gewijzigde bepalingen voor de classificatie van financiële activa en verplichtingen die meer aansluiten bij het ondernemingsmodel en voor bijzondere waardeverminderingen van financiële activa op basis van een 'expected loss'-model in plaats van een 'incurred loss'-model. Daarnaast zijn de bepalingen voor hedge accounting aangepast om beter aan te sluiten bij het risicobeleid van ondernemingen en deze zijn minder rigide.

De gewijzigde bepalingen voor classificatie van financiële activa en verplichtingen leiden niet tot een andere waardering voor Stedin Groep. De mate van effectiviteit van de hedge accountingrelaties van de Stedin Groep is dermate hoog, zodat hieruit geen materiële verschillen worden verwacht. De analyse van de impact van de invoering van de standaard is nog niet afgerond, waardoor Stedin Groep nog niet voldoende inzicht heeft in de effecten voor het resultaat en eigen vermogen. De analyse van Stedin Groep en de potentiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van de toepassing van deze standaard wordt in 2018 afgerond. Tevens zal Stedin Groep vanaf 2018 de toelichting voor financiële instrumenten wijzigen (IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures' die aangepast is voor de invoering van IFRS 9).

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers

Deze standaard en 'Clarifications to IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers' (van 12 april 2016) geven een raamwerk voor verantwoording van opbrengsten. Deze nieuwe standaard vervangt de bestaande regelgeving ten aanzien van opbrengstverantwoording, met inbegrip van IAS 18 'Revenue', IAS 11 'Construction Contracts' en IFRIC 18 'Transfers of Assets from Customers'. In IFRS 15 wordt een vijfstappenmodel geïntroduceerd voor de verwerking van omzet uit contracten met klanten. Onder IFRS 15 worden opbrengsten uit hoofde van levering van goederen of diensten verwerkt tegen de vergoeding waarop de onderneming verwacht recht te hebben. De vereisten voor toelichting onder IFRS 15 zijn omvangrijk. Volledige retrospectieve toepassing ofwel een aangepaste retrospectieve toepassing is vereist.

Stedin Groep is reeds in 2017 gestart met onderzoek naar de implementatie van deze standaard. Hierbij zijn de verschillende omzetstromen in kaart gebracht en beoordeeld aan de hand van de nieuwe IFRS standaard. In 2018 zal de analyse voor IFRS 15 worden afgerond en wordt de standaard geïmplementeerd. Stedin Groep heeft haar analyse van de invoering van IFRS 15 nog niet afgerond en kan nog geen indicatie geven van de mogelijke gevolgen voor de opbrengsten, resultaten en het eigen vermogen als gevolg van de invoering van de standaard.

IFRIC 22 Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen
De nieuwe interpretatie inzake IFRIC 22 Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen heeft geen impact op de verwerking van transacties in vreemde valuta binnen Stedin Groep.

IFRS 16 Leases
IFRS 16 geeft de principes weer voor de opname, waardering, presentatie en toelichting van leases. De standaard vereist dat geleasde activa op de balans worden opgenomen als een actief ('right-of-use asset') met een bijbehorende verplichting voor toekomstige leasebetalingen. De standaard vervangt IAS 17 'Leases'. In IAS 17 wordt onderscheid gemaakt tussen financial leases en operating leases (niet op de balans opgenomen). Dit onderscheid vervalt in de nieuwe standaard IFRS 16. Stedin Groep analyseert de potentiële invloed van de invoering van deze standaard voor de geconsolideerde jaarrekening en verwacht deze analyse in 2018 af te ronden.

IFRIC 23 Onzekere belastingposities
De nieuwe interpretatie van IFRIC 23 heeft betrekking op onzekere belastingposities onder IAS 12. In deze interpretatie worden de volgende punten geadresseerd;

- het collectief behandelen van fiscale posities;
- aannames inzake onderzoek van de Belastingdienst;
- de bepaling van belastbare winst of verlies, grondslagen, verrekenbare fiscale verliezen en belastingtarieven;
- het effect van veranderingen in feiten en omstandigheden.

Deze interpretatie zal in 2019 worden ingevoerd na goedkeuring door de Europese Commissie. De mogelijke gevolgen voor de jaarrekening worden nog door Stedin onderzocht.

2. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

2.1. Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat Stedin Holding N.V., haar dochterondernemingen en het proportionele deel van haar joint operations, alsmede niet-geconsolideerde joint ventures, geassocieerde deelnemingen en overige kapitaalbelangen.

Een overzicht van de in de consolidatie opgenomen entiteiten is opgenomen in 37 'Overzicht dochterondernemingen' in de toelichting bij deze jaarrekening.

Dochterondernemingen

Dit jaarverslag bevat de financiële verantwoording van Stedin Groep en haar dochtermaatschappijen. Een dochteronderneming is een onderneming waarover Stedin Groep beslissende zeggenschap uitoefent. Dit houdt in dat de vennootschap direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van die onderneming beheerst met als doel economische voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van die onderneming. Zeggenschap is gebaseerd op de bestaande en potentiële stemrechten, die uitoefenbaar of converteerbaar zijn, en daarnaast op het bestaan van andere overeenkomsten die Stedin Groep in staat stellen het operationele en financiële beleid te bepalen.

Volgens de integrale consolidatiemethode worden in de geconsolideerde jaarrekening de activa, passiva, baten en lasten van dochterondernemingen voor 100% opgenomen. De resultaten van de dochterondernemingen die zijn verworven gedurende het boekjaar worden meegenomen vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap is verkregen. Dochterondernemingen

worden gedeconsolideerd vanaf het moment waarop geen beslissende zeggenschap meer wordt uitgeoefend. Intercompany balansposities, -transacties en resultaten op dergelijke transacties tussen dochterondernemingen worden geëlimineerd. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd, tenzij de transactie aanleiding geeft tot het verantwoorden van een bijzonder waardeverminderingsverlies. De waarderingsgrondslagen van dochterondernemingen zijn indien nodig aangepast om een consistente toepassing van waarderingsgrondslagen binnen de Stedin Groep te waarborgen.

Minderheidsbelangen (aandeel derden) bestaan uit het kapitaalbelang toebehorend aan de minderheidsaandeelhouders van de reële waarde van de activa en verplichtingen die identificeerbaar waren bij de overname van een dochteronderneming en het minderheidsbelang in de veranderingen van het eigen vermogen die daarna hebben plaatsgevonden.
Minderheidsbelangen van derden in het eigen vermogen en het resultaat van dochterondernemingen worden afzonderlijk gepresenteerd.

Joint arrangements

Joint operations en joint ventures zijn ondernemingen voor samenwerkingsverbanden, waarvoor contractueel met een of meerdere partijen is overeengekomen, dat zij gezamenlijke beslissende zeggenschap hebben over die onderneming. Hierbij wordt onder een joint operation (‘gezamenlijke bedrijfsactiviteit’) verstaan een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben, recht hebben op de activa en aansprakelijk zijn voor de verplichtingen die verband houden met de overeenkomst. Een joint venture is een gezamenlijke overeenkomst waarbij de partijen die gezamenlijke zeggenschap over de overeenkomst hebben, rechten op de netto-activa van de overeenkomst hebben.

Alleen het aandeel van Stedin Groep in activa, verplichtingen, baten en lasten in joint operations worden geconsolideerd op basis van de waarderingsgrondslagen van Stedin Groep. Joint ventures worden op basis van de 'equity method' opgenomen volgens de waarderingsgrondslagen van Stedin Groep. Belangen in joint operations en joint ventures worden opgenomen vanaf de datum dat gezamenlijke zeggenschap is verkregen tot het moment dat die gezamenlijke zeggenschap niet meer bestaat.

Geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een onderneming waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het financiële en operationele beleid, maar waarbij geen beslissende zeggenschap aanwezig is. Over het algemeen betreft dit een aandeel van 20% tot 50% van de stemrechten in de geassocieerde deelneming.

Het aandeel in geassocieerde deelnemingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode. Hierbij vindt eerste opname plaats tegen historische kostprijs waarbij de boekwaarde wordt aangepast met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen vanaf het moment dat invloed van betekenis is verworven tot het moment dat die invloed niet meer bestaat. Resultaten van transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het kapitaalbelang in de geassocieerde deelneming. Eventuele bijzondere waardeverminderingen van geassocieerde deelnemingen worden niet geëlimineerd.

Verliezen op geassocieerde deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarin naast de boekwaarde ook eventueel verstrekte leningen aan de deelneming zijn begrepen. Voor het aandeel in verdere verliezen wordt alleen een voorziening opgenomen indien Stedin Groep zich daarvoor aansprakelijk heeft gesteld.

Bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de overheersende zeggenschap overgaat naar Stedin Groep, tenzij het verschil tussen overnamedatum en aanvang van verwerking geen materiële impact heeft op het vermogen en het resultaat van Stedin Groep. Er is sprake van overheersende zeggenschap als Stedin Groep op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel

recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit.

Goodwill is het verschil tussen de kosten van overname van de onderneming minus het saldo van de reële waarde van identificeerbare activa en de reële waarde van de overgenomen verplichtingen van de onderneming. De kosten van overname van de onderneming zijn gewaardeerd tegen de som van de reële waarde op overnamedatum van de overgedragen vergoeding en het bedrag van de minderheidsbelangen in de overgenomen entiteit. Goodwill wordt gewaardeerd tegen de kostprijs minus eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Gealloceerde goodwill wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering en wordt additioneel getoetst indien gebeurtenissen of veranderingen in omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een eenmaal genomen bijzondere waardevermindering van goodwill wordt nooit teruggedraaid. Daar waar goodwill is gealloceerd aan een kasstroomgenererende eenheid en deel uitmaakt van afgestoten activiteiten binnen deze eenheid, maakt de goodwill die betrekking heeft op de afgestoten activiteiten deel uit van de boekwaarde van de activiteiten bij het bepalen van het boekresultaat op de afgestoten activiteiten. Goodwill die onder deze omstandigheden wordt afgestoten, wordt gewaardeerd op basis van de relatieve waarden van de afgestoten activiteiten en het deel dat gehandhaafd blijft in de kasstroomgenererende eenheid.

Door Stedin Groep gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen of obligaties, worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening, wanneer dat zij worden gemaakt.

De reële waarde van een voorwaardelijke verplichting wordt op de overnamedatum opgenomen. Indien die voorwaardelijke verplichting wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In andere gevallen worden wijzigingen na eerste opname in de winst-en-verliesrekening opgenomen. De oprenting en aanpassingen van de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de oprentingsperiode worden verantwoord binnen de financiële baten en lasten. Aanpassingen van de reële waarde als gevolg van overige wijzigingen worden verantwoord binnen de overige bedrijfskosten en overige baten.

Elke voorwaardelijke vergoeding die door de overnemende partij wordt overgedragen, zal initieel worden gewaardeerd tegen reële waarde op de verwervingsdatum. Een voorwaardelijke vergoeding die classificeert als een actief of verplichting die onder de reikwijdte valt van IAS 39 als financieel instrument, wordt tegen reële waarde gewaardeerd, waarbij wijzigingen in reële waarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.2. Grondslagen voor waardering

2.2.1. Algemeen

Hierna worden de belangrijkste grondslagen voor waardering en resultaatbepaling samengevat die zijn gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2017 van Stedin Groep. De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in de jaarrekening 2016, met uitzondering van invloeden van nieuw toegepaste en gewijzigde standaarden, zoals vermeld in toelichting 1.3 'International Financial Reporting Standards (IFRS)'.

2.2.2. Bijzondere waardevermindering van activa

Van een bijzondere waardevermindering is sprake indien de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van een actief is gelijk aan de hoogste van de verkoopprijs minus verkoopkosten of de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde van een actief wordt bepaald op basis van de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. Deze contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet vóór belastingen waarin de tijdswaarde van geld en de specifieke risico's van het actief tot uitdrukking komen. Voor activa die niet zelfstandig kasstromen genereren en afhankelijk zijn van de kasstromen van andere activa of groepen van activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan de betreffende activa deel uitmaken.

Een kasstroomgenererende eenheid is de kleinst identificeerbare groep activa die zelfstandig kasstromen genereert die grotendeels onafhankelijk zijn van de kasstromen uit andere activa of groepen van activa. Kasstroomgenererende eenheden worden onderscheiden op basis van de economische samenhang tussen activa en het genereren van externe kasstromen en niet op basis van afzonderlijke juridische entiteiten.

Goodwill wordt bij eerste vaststelling toegewezen aan een of meerdere kasstroomgenererende eenheden, in overeenstemming met de wijze waarop intern de goodwill door het management wordt beoordeeld. Jaarlijks wordt de waarde van de goodwill getoetst aan de hand van de toekomstige verwachte kasstromen (impairmenttest).

Voor activa anders dan goodwill, wordt jaarlijks middels een trigger analyse beoordeeld of er gebeurtenissen of veranderingen zijn die kunnen wijzen op een bijzondere waardevermindering. Als een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor het betreffende actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Als de boekwaarde van aan kasstroomgenererende eenheden toegewezen activa hoger is dan de realiseerbare waarde wordt de boekwaarde tot de realiseerbare waarde teruggebracht. Deze bijzondere waardevermindering wordt ten laste van het resultaat gebracht. Een bijzondere waardevermindering van een kasstroomgenererende eenheid wordt eerst in mindering gebracht op de goodwill die aan de desbetreffende eenheid (of groepen van eenheden) is toegewezen en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de betreffende eenheid (of groepen van eenheden).

Een eerder verantwoorde bijzondere waardevermindering kan worden teruggenomen ten gunste van het resultaat als de oorzaak van vermindering die daarvoor bestond niet langer bestaat of is veranderd. Een bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen tot het bedrag van de oorspronkelijke boekwaarde, verminderd met reguliere afschrijvingen. Bijzondere waardeverminderingen op goodwill worden niet teruggenomen.

2.2.3. Vreemde valuta

De jaarrekeningposten van Stedin worden geadministreerd in de valuta van de economische omgeving waarin Stedin Groep opereert. De euro (€) is de functionele valuta van Stedin Groep en is eveneens de valuta waarin de jaarrekening wordt gepresenteerd.

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend naar de functionele valuta (€) tegen de wisselkoers op de datum waarop deze transacties plaatsvinden. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden omgerekend in euro tegen de wisselkoers op balansdatum. Valutakoersverschillen die optreden bij transacties in vreemde valuta of omrekening van balansposten, worden verwerkt in het resultaat, behalve als deze als kasstroomafdekking direct in het resultaat worden verwerkt.

2.2.4. Saldering

Vorderingen en verplichtingen worden per tegenpartij gesaldeerd indien sprake is van een contractueel recht tot salderen en tevens sprake is van intentie tot het gesaldeerd afwikkelen. Indien de intentie of daadwerkelijke gesaldeerde afwikkeling ontbreekt, wordt per contract bepaald of sprake is van een actief of een verplichting.

2.2.5. Segmentatie

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep. De resultaten van de bedrijfssegmenten worden regelmatig beoordeeld door de raad van bestuur teneinde beslissingen te nemen over de aan het segment toe te kennen middelen en om financiële prestaties van het segment te evalueren.

De verrekenprijzen die aan interne opbrengsten en kosten ten grondslag liggen zijn gebaseerd op marktconforme prijzen en voorwaarden. De waarderingsgrondslagen van Stedin Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd. In het resultaat per segment zijn niet opgenomen de financiële baten en lasten, het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures en de belastinglast.

2.2.6. Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Een beëindigde bedrijfsactiviteit betreft een onderdeel van de bedrijfsactiviteiten van Stedin Groep dat verkocht/afgestoten is of is geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop' waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijk onderscheiden kunnen worden van de rest van Stedin Groep en dat voldoet aan één van de volgende voorwaarden:

- representeert een afzonderlijke substantiële bedrijfsactiviteit of geografisch gebied voor activiteiten;
- is onderdeel van een afzonderlijke substantiële bedrijfsactiviteit of geografisch gebied voor activiteiten;
- is een vennootschap uitsluitend aangekocht met het doel om deze te verkopen.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit gebeurt op de eerste datum van verkoop/afstoten van het bedrijfsonderdeel of wanneer de activiteiten voldoen aan de criteria voor 'activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop'/'activa en verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders'.

In de winst- en verliesrekening wordt het netto resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten verantwoord als één bedrag onder 'Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' en is derhalve geen onderdeel van het bedrijfsresultaat. De vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening worden aangepast alsof deze activiteiten al waren beëindigd met ingang van het vorige boekjaar.

Voor de totstandkoming van het 'resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' en het 'resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten' worden voor zover noodzakelijk, eliminaties ten behoeve van de consolidatie uitgevoerd.

2.2.7. Opbrengsten

Netto-omzet

Opbrengsten worden verantwoord in de periode waarin de levering van de goederen en/of diensten heeft plaatsgevonden. Waardering vindt plaats tegen reële waarde van de transacties. De opbrengsten worden verantwoord wanneer de risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant en het waarschijnlijk is dat de economische voordelen zullen toevloeien aan Stedin Groep.

De belangrijkste post in de netto-omzet betreft de gereguleerde opbrengsten. Deze opbrengsten hebben betrekking op de transport- en aansluitdienst elektriciteit en gas, en meetdiensten voor kleinverbruikers. Daarnaast worden onder de netto-omzet de opbrengsten verantwoord die betrekking hebben op het niet-gereguleerde domein: meetdiensten voor grootverbruikers, verhuur van transformatoren en diensten in het kader van complexe energie-infrastructuren.

Nacalculaties uit hoofde van de geldende reguleringsmethodiek die via gereguleerde tariefbesluiten worden verrekend, worden als omzet verantwoord in het jaar dat het tarief daadwerkelijk wordt gerealiseerd op basis van de verrichte dienstverlening in dat jaar.

Diensten en projecten in opdracht van derden

Zodra opbrengsten voldoende zeker zijn, worden deze in het resultaat verwerkt volgens de methode van winstneming naar rato van de verrichte prestaties (percentage of completion). De mate waarin prestaties zijn verricht wordt bepaald op basis van de verhouding tussen de geboekte kosten en de totaal verwachte kosten dan wel aan de hand van beoordeling van verrichte werkzaamheden.

Overige baten

Onder de overige baten zijn onder andere de volgende posten verantwoord; vrijval bijdragen aansluitkosten, verkoopopbrengst uit beëindigde bedrijfsactiviteiten en overheidssubsidies.

2.2.8. Inkoopkosten en kosten van uitbesteed werk

De inkoopkosten voor compensatie van technische en administratieve netverliezen, worden in dezelfde periode verantwoord als de periode waarin de opbrengst van de verkoop wordt gerealiseerd. Daarnaast zijn in deze post de kosten van materialen en diensten van derden opgenomen.

2.2.9. Financiële baten en lasten

De financiële baten omvatten de rentebaten van de financiële activa, waaronder verstrekte leningen, kasgeldleningen en liquide middelen. Deze rentebaten worden berekend op basis van de effectieve interestmethode.

De financiële lasten bestaan uit met name rentelasten op de rentedragende verplichtingen, berekend volgens effectieve rentemethode. De rentedragende verplichtingen bestaan uit leningen en schulden, met uitzondering van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening. De interestlasten van de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening zijn hier niet opgenomen. Daarnaast zijn onder de financiële lasten de overige financieringskosten opgenomen.

Winsten en verliezen op financiële afdekkingsinstrumenten worden tevens onder de financiële baten en lasten verwerkt. Dividendopbrengsten van overige kapitaalbelangen worden verantwoord zodra deze opeisbaar zijn.

2.2.10. Belastingen op het resultaat

Belastingen op het resultaat omvatten de actuele belastingen en de mutaties in de uitgestelde belastingen. Deze bedragen worden ten laste van het resultaat gebracht, tenzij het posten betreft die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De actuele belastingen betreffen de bedragen die waarschijnlijk verschuldigd en verrekenbaar zijn over het fiscale resultaat van het verslagjaar. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven.

Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief belastingen die door dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen zijn verschuldigd op uitkeringen aan Stedin Holding N.V. Additionele belastingen op het resultaat voor dividenduitkeringen worden gelijktijdig verwerkt met de verplichting om het betreffende dividend uit te keren.

2.2.11. Materiële vaste activa

De materiële vast activa worden onderverdeeld in de onderstaande categorieën:

- Grond en bedrijfsgebouwen
- Machines en installaties
- Netwerken gereguleerd
- Overige bedrijfsmiddelen
- Activa in aanbouw

Netwerken en netwerkgerelateerde activa

De netwerken en netwerkgerelateerde activa van Stedin Groep in het gereguleerde domein worden gewaardeerd tegen geherwaardeerde waarde. De geherwaardeerde waarde is de reële waarde op herwaarderingsdatum verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

De reële waarde van deze netwerkactiva wordt periodiek vastgesteld per aanvang van een nieuwe reguleringsperiode. Indien de reële waarde tussentijds significant afwijkt van de boekwaarde, zal een aanpassing van de herwaardering plaatsvinden. Een toename van de boekwaarde als gevolg van een herwaardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa in het gereguleerde domein, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt via de herwaarderingsreserve. Een afname van de boekwaarde wordt eerst rechtstreeks ten laste van de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen gebracht, voor zover de omvang van de herwaarderingsreserve toereikend is. Indien de afname groter is dan de herwaarderingsreserve wordt het meerdere ten laste van het resultaat verwerkt.

Periodiek wordt het verschil tussen afschrijving op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijving op basis van de oorspronkelijke kostprijs, onder aftrek van uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten.

Zie toelichting 2.2.28 'Reële waarde' voor een nadere beschrijving van reële waarde.

Grond en bedrijfsgebouwen, machines en installaties, overige bedrijfsmiddelen en activa in aanbouw

De overige materiële vaste activa worden opgenomen tegen verkrijgingsprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. De verkrijgingsprijs is de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten. De verkrijgingsprijs van activa die in eigen beheer worden vervaardigd bestaat uit de kosten van materiaal en diensten, kosten van directe manuren en een passend gedeelte van direct toerekenbare overheadkosten.

Financieringskosten

Financieringskosten welke direct toerekenbaar zijn aan de verwerving, bouw of productie van een in aanmerking komend actief, worden conform IAS 23 in de kostprijs opgenomen. Als een actief uit meerdere componenten met onderscheiden gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk verantwoord.

Latere uitgaven

Latere uitgaven worden alleen aan de boekwaarde van een actief toegevoegd indien en voor zover daardoor de toestand van het actief is verbeterd ten opzichte van zijn oorspronkelijk geraamde prestatienorm. Revisie, reparatie en onderhoud worden als last genomen in de periode dat de betreffende kosten ontstaan. Als een actief uit meerdere componenten met onderscheiden gebruiksduren bestaat, worden deze componenten afzonderlijk verantwoord. De kosten voor de vervanging van de componenten van materiële vaste activa die worden vervangen om het actief op de beoogde wijze te kunnen laten presteren worden geactiveerd onder gelijktijdige verwijdering van de boekwaarde van de vervangen componenten.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur, rekening houdend met de geschatte restwaarde. De gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld, eventuele aanpassingen worden prospectief verwerkt. Op grond, terreinen en activa in aanbouw wordt niet afgeschreven.

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Bedrijfsgebouwen	25 - 50
Machines en installaties	10 - 50
Netwerken gereguleerd	10 - 50
Overige bedrijfsmiddelen	3 - 25

2.2.12. Operational leases

Stedin Groep heeft operationele leases met name betrekking hebbende op gebouwen en ICT faciliteiten. Risico's en voordelen die samenhangen met het eigendom van de betrokken activa zijn niet, of niet nagenoeg geheel, overgedragen aan de lessee. Betalingen uit hoofde van operationele leases worden lineair over de leaseperiode als last in het resultaat verwerkt.

Stedin Groep heeft daarnaast activa ter beschikking gesteld aan derden, die worden verantwoord in de materiële vaste activa. De opbrengsten uit hoofde van deze operationele leases worden lineair over de leaseperiode als opbrengst verwerkt in het resultaat van Stedin Groep.

2.2.13. Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op

verwervingsdatum van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill. Een eventueel negatief verschil wordt verwerkt als bate ten gunste van het resultaat (badwill).

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen (impairments). Goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Zolang geen allocatie van goodwill heeft plaatsgevonden vindt geen impairment test plaats. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan.

Betaalde goodwill bij de overname van dochterondernemingen en joint operations wordt in de balans opgenomen onder de immateriële vaste activa. Goodwill die is betaald voor het verkrijgen van een joint venture of geassocieerde deelneming is opgenomen in de verkrijgingsprijs.

Zie voor verdere toelichting 3 'Bedrijfscombinaties'.

2.2.14. Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa betreffen klantenbestanden verworven bij overnames, software en licenties, concessies, vergunningen, rechten en ontwikkelingskosten. De kosten hiervan worden geactiveerd indien waarschijnlijk is dat deze activa economisch voordeel zullen brengen en de kosten betrouwbaar kunnen worden bepaald. Overige immateriële vaste activa hebben een bepaalde gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen.

Software

Software wordt geactiveerd tegen kostprijs. Zowel voor standaardsoftware als maatwerksoftware bestaat de kostprijs uit de eenmalige kosten van licenties, verhoogd met de kosten om de software gebruiksklaar te maken. Alle toerekenbare kosten van softwareproducten, die kwalificeren als immaterieel vast actief, worden tegen kostprijs opgenomen. Kosten van onderhoud van software worden als last verwerkt in de periode waarin deze ontstaan.

Afschrijvingen

Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur en vanaf het moment dat het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Overige immateriële vaste activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode. De restwaarde van deze activa is nihil. De afschrijvingen worden in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd als onderdeel van de 'Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa'.

De volgende gebruiksduren worden toegepast:

Categorie	Gebruiksduur in jaren
Licenties	3 - 30
Software	3 - 5
Concessies, vergunningen en rechten	3 - 30
Ontwikkelingskosten	5 - 15

2.2.15. Uitgestelde belastingen

Uitgestelde belastingen worden berekend volgens de balansmethode toegepast op de relevante verschillen die bestaan tussen de boekwaarde en de fiscale waarde van activa en verplichtingen. Uitgestelde belastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van kracht zullen zijn wanneer de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld uitgaande van de geldende belastingwetgeving en -tarieven. Uitgestelde belastingen worden opgenomen tegen nominale waarde.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare tijdelijke verschillen, de voorwaartse compensatie van fiscale verliezen en de verrekening van ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden indien en voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee de niet-gecompenseerde fiscale verliezen en ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden kunnen worden verrekend.

Uitgestelde belastingvorderingen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, joint operations en belangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden alleen opgenomen als het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld en dat toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil kan worden verrekend.

Uitgestelde belastingverplichtingen worden opgenomen voor alle belastbare tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, joint operations en belangen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures, behalve als Stedin Groep het moment kan bepalen waarop het tijdelijke verschil wordt afgewikkeld en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil niet in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden met elkaar gesaldeerd als een juridisch afdwingbaar recht op verrekening van de belastingvorderingen en -verplichtingen bestaat en de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen verband houden met belastingen die door dezelfde belastingautoriteit op dezelfde fiscale eenheid worden geheven.

2.2.16. Afgeleide financiële instrumenten

Bij de financieringsactiviteiten van Stedin Groep worden risico's gelopen door ontwikkelingen in vreemde valuta. Om deze risico's te beheersen wordt gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten zoals swapcontracten.

Waardering en verwerking

Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Afgeleide financiële instrumenten met een positieve waarde worden opgenomen als kort- (afwikkeling binnen een jaar) of langlopende activa (afwikkeling na een jaar). Instrumenten met een negatieve waarde worden opgenomen onder de kort- of langlopende verplichtingen. Activa en verplichtingen worden per tegenpartij gesaldeerd indien sprake is van een contractueel recht tot salderen en tevens de intentie bestaat om de contracten netto af te wikkelen.

Steding Groep past hedge accounting toe op haar afgeleide financiële instrumenten.

Risicoafdekking (hedge accounting)

Afgeleide financiële instrumenten worden aangemerkt als afdekkingsinstrument als daarmee het risico op schommelingen in (toekomstige) kasstromen die het resultaat kunnen beïnvloeden wordt afgedekt. Indien de afdekking is toe te wijzen aan een specifiek risico of aan de volledige mutatie van de transactie verbonden met een actief, een verplichting of een zeer waarschijnlijke toekomstige transactie, kunnen de daaraan toegewezen afgeleide financiële instrumenten worden verwerkt als afdekkingsinstrument.

Als wordt voldaan aan de voorwaarden van hedge accounting wordt het effectieve gedeelte van mutaties in de reële waarde van de desbetreffende afgeleide financiële instrumenten rechtstreeks via de gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten in het eigen vermogen verwerkt. Het niet-effectieve gedeelte wordt direct verwerkt in het resultaat.

In het eigen vermogen verwerkte bedragen worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht op het moment dat het afgedekte actief of verplichting wordt afgewikkeld. Wanneer een afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend en zodra niet langer wordt voldaan aan de voorwaarden voor deze wijze van administratieve verwerking (hedge accounting), terwijl de onderliggende toekomstige transactie nog steeds moet plaatsvinden, blijft het cumulatief resultaat in het eigen vermogen (in de reserve kasstroom afdekkingen) totdat de verwachte toekomstige transactie uiteindelijk plaatsvindt. Als de verwachte toekomstige transactie niet langer waarschijnlijk is, wordt het cumulatieve resultaat direct overgebracht van het eigen vermogen naar het resultaat.

2.2.17. Overige financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa bestaan voornamelijk uit langlopende vorderingen met een looptijd langer dan een jaar zoals leningen, vorderingen en vooruitbetalingen aan geassocieerde deelnemingen, joint ventures of externe partijen. De langlopende vorderingen, leningen en vooruitbetalingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.2.18. Activa / verplichtingen aangehouden voor verkoop

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop en af te stoten bedrijfsactiviteiten worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop zodra de boekwaarde niet wordt gerealiseerd door voortgezet gebruik maar door verkoop. Deze classificatie vindt alleen plaats als de verkoop van de activa/verplichtingen of bedrijfsactiviteiten zeer waarschijnlijk is, deze in hun huidige toestand onmiddellijk beschikbaar zijn voor verkoop en de verkoop naar verwachting binnen een jaar zal zijn afgerond.

Activa/verplichtingen aangehouden voor verkoop zijn gewaardeerd op boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor verkoop of lagere reële waarde verminderd met verkoopkosten.

2.2.19. Activa / verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders

Het apart presenteren van activa (en verplichtingen) aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders is van toepassing als Stedin Groep zich heeft gecommitteerd tot de uitgifte van aandelen in de entiteit(en) die zullen worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. De activa (en verplichtingen) van die entiteit(en), worden apart gepresenteerd. Dit is van toepassing als:

- de activa (en verplichtingen) beschikbaar/gereed zijn voor onmiddellijke uitkering in hun huidige toestand; en
- deze uitkering zeer waarschijnlijk is.

Activa/verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders zijn gewaardeerd op boekwaarde voorafgaand aan classificatie als aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders of lagere reële waarde verminderd met kosten van uitkering.

2.2.20. Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs, volgens de methode van het gewogen gemiddelde of lagere opbrengstwaarde. De kostprijs is de verkrijgingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten om de voorraden op hun huidige locatie en in hun huidige staat te brengen. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van normale bedrijfsvoering, verminderd met verwachte verkoopkosten. Waardeverminderingen op voorraden worden ten laste van het resultaat geboekt als de opbrengstwaarde lager is dan de boekwaarde.

2.2.21. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn vorderingen met een looptijd korter dan een jaar. Deze vorderingen omvatten ook de bedragen die op de balansdatum per saldo nog moeten worden gefactureerd voor geleverde diensten. Vorderingen worden opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een bijzondere waardevermindering. Vorderingen met een looptijd korter dan een jaar worden opgenomen tegen nominale waarde.

2.2.22. Liquide middelen

De liquide middelen omvatten de kas- en banksaldi en opvraagbare deposito's met een looptijd van maximaal drie maanden.

2.2.23. Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

De achtergestelde eeuwigdurende obligatielening is gewaardeerd tegen nominale waarde. Zowel het disagio en de emissiekosten in verband met de uitgifte van de obligatielening, alsmede de jaarlijkse couponrente en de hiermee verband houdende belastingeffecten, zijn direct verwerkt in het eigen vermogen.

In de geconsolideerde jaarrekening wordt de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening geclassificeerd onder het eigen vermogen hetgeen in overeenstemming is met de contractuele verplichtingen van de obligatielening. In de enkelvoudige jaarrekening wordt voor de presentatie van deze obligatielening tevens IFRS gevolgd.

2.2.24. Personeelsvoorzieningen

Pensioenen

De pensioenverplichtingen van bijna alle bedrijfsonderdelen zijn ondergebracht bij de bedrijfstakpensioenfondsen: Stichting Pensioenfonds ABP (ABP) en de Stichting Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Voor een beperkt aantal medewerkers zijn individuele verzekerde regelingen van toepassing bij verschillende verzekeringsmaatschappijen.

De hoogte van het pensioen is afhankelijk van leeftijd, salaris en dienstjaren. Medewerkers hebben de keuze om onder aanpassing van de hoogte van het pensioen eerder of later dan de AOW-gerechtigde leeftijd met pensioen te gaan. Dat laatste kan alleen met instemming van Stedin Groep. Bij het ABP kunnen medewerkers met pensioen tussen 60 jaar en de AOW-gerechtigde leeftijd +5 jaar. Bij PMT ligt dit tussen 5 jaar voor en 5 jaar na de AOW-gerechtigde leeftijd.

In geval van toekomstige tekorten kunnen pensioenpremies alleen prospectief en binnen een beperkte bandbreedte door de pensioenfondsen worden bijgesteld. Op basis van IFRS classificeren de betreffende regelingen als toegezegde-bijdrageregelingen van meerdere werkgevers. Een toegezegde-bijdrageregeling is een regeling waarbij een vaste premie wordt betaald ten gunste van een werknemer zonder enige resterende aanspraak van of verplichting jegens die werknemer. Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan pensioen- en daaraan gerelateerde regelingen op basis van beschikbare premies, worden als last verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben.

Overige personeelsvoorzieningen

Er wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting om bedragen uit te keren bij dienstjubilea en pensionering van medewerkers. Verder wordt een voorziening opgenomen voor de verplichting bij te dragen in de ziektekostenpremie van gepensioneerde medewerkers, voor loondoorbetaling bij ziekte en het werkgeversrisico inzake de Werkloosheidswet. Deze verplichtingen worden per rapportagedatum, voor zover van toepassing, actuarieel berekend volgens de vergoeding/dienstjarenmethode ('projected unit credit'-methode) met een disconteringsvoet vóór belasting waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

2.2.25. Overige voorzieningen

Een voorziening wordt opgenomen als een bestaande in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting van een onzekere omvang of met een onzeker tijdstip bestaat door een gebeurtenis in het verleden en waarvan het waarschijnlijk is, dat de afwikkeling zal leiden tot een uitstroom van middelen.

Voorzieningen die binnen een jaar na balansdatum worden afgewikkeld of van beperkt materieel belang zijn worden opgenomen tegen nominale waarde. Overige voorzieningen worden opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitgaven. Bij de bepaling van deze uitgaven wordt rekening gehouden met de specifieke risico's ten aanzien van de betreffende verplichting. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet voor belasting waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt. Voor de bepaling van de verwachte uitgaven wordt uitgegaan van gedetailleerde plannen om daarmee onzekerheden over de omvang te beperken.

Reorganisatie

Een reorganisatievoorziening wordt opgenomen als een gedetailleerd formeel plan is opgesteld en goedgekeurd waarbij tevens de belangrijkste kenmerken van dat plan aan de direct betrokkenen zijn meegedeeld en de geldige verwachting is gewekt dat de reorganisatie zal worden doorgevoerd. In een reorganisatievoorziening zijn slechts die kosten opgenomen die direct met de reorganisatie te maken hebben, dus die als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk zijn en die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten.

2.2.26. Rentedragende schulden

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, verminderd met direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden rentedragende schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.2.27. Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden tegen reële waarde in de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Verplichtingen met een looptijd korter dan een jaar worden niet verdisconteerd bij eerste opname. Gezien de korte termijn van de posten handelscrediteuren en overige schulden worden deze opgenomen tegen nominale waarde.

2.2.28. Reële waarde

Reële waarde is de prijs die zou worden ontvangen om een actief te verkopen of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen in een reguliere transactie tussen marktdeelnemers op de waarderingsdatum. De reële waarde kan op verschillende wijzen worden bepaald en afhankelijk het gebruik van observeerbare gegevens wordt de waarde gerubriceerd in de volgende categoriëen:

Niveau 1

Onder niveau 1 worden financiële instrumenten verantwoord waarvan de reële waarde is gebaseerd op niet aangepaste marktprijzen van gelijke instrumenten in actieve markten.

Niveau 2

Onder niveau 2 worden financiële instrumenten verantwoord met een reële waarde gebaseerd op marktprijzen of prijsopgaven aangevuld met andere beschikbare informatie. Bij de waarderingsmethodiek wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van observeerbare marktprijzen. Contracten voor afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd middels afstemming met de tegenpartij, waarbij observeerbare forwardcurves van rente en valuta worden gehanteerd.

Niveau 3

Onder niveau 3 worden financiële instrumenten verantwoord die zijn gewaardeerd op basis van berekeningen waarin één of meer significante inputfactoren niet zijn gebaseerd op objectieve marktdata.

2.3. Schattingen, aannames en veronderstellingen

Voor het opmaken van deze jaarrekening zijn schattingen, aannames en veronderstellingen gedaan door management, die van invloed zijn op verantwoorde bedragen en op de niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen. Dit betreft in het bijzonder de opbrengst van verkopen aan grootverbruikers, de gebruiksduur van materiële vaste activa, de bepaling van de reële waarde van de relevante activa en verplichtingen, bijzondere waardeverminderingen van activa en de omvang van voorzieningen. De schattingen, aannames en veronderstellingen die zijn gemaakt, zijn gebaseerd op marktgegevens, kennis en ervaring uit het verleden en andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van de gemaakte schattingen. Schattingen, aannames en veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Schattingswijzigingen worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien indien de wijzigingen alleen op deze periode betrekking hebben.

Indien de schattingswijziging ook betrekking heeft op toekomstige perioden, vindt wijziging vooruitziend plaats in de hiervoor relevante perioden. Eventuele bijzonderheden ten aanzien van schattingen, aannames en veronderstellingen zijn hierna opgenomen bij de toelichtingen van de resultaat- en balansposten.

De volgende schattingswijzigingen zijn doorgevoerd in de jaarrekening 2017 van Stedin Groep:

- Aanpassing van de methodiek van bepaling van reële waarde van de gereguleerde activa (zie toelichting 15 'Materiële vaste activa')

- Aanpassing inschatting levensduur commerciële meters (zie toelichting 15).

Gebruiksduur en restwaarde materiële en immateriële vaste activa

De afschrijvingstermijnen en restwaarden van materiële en immateriële vaste activa, zijn gebaseerd op de verwachte technische en economische levensduur van het actief. Jaarlijks vindt herbeoordeling plaats van de gebruiksduur en restwaarde. De levensduur of restwaarde van een actief kan wijzigen als gevolg van wijzigingen in externe of interne factoren, waaronder technologische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de markt. Deze factoren kunnen tevens leiden tot een bijzondere waardevermindering van een actief. Wanneer er aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardevermindering wordt de realiseerbare waarde bepaald en vergeleken met de boekwaarde van het actief. Indien de realiseerbare waarde lager is, is sprake van een bijzondere waardevermindering. Voor verdere informatie zie toelichting 15 'Materiële vaste activa'.

Reële waarde netwerken gereguleerd

In de bepaling van de reële waarde van de netwerken gereguleerd wordt aangesloten bij de verwachte vergoedingsmethodiek van de ACM. In de berekening hierbij worden de te verwachten toekomstige tarieven gerelateerd aan het marktaandeel van Stedin Groep en worden de mogelijke begrenzingen van tariefcomponenten meegenomen. Voor verdere informatie zie toelichting 15 'Materiële vaste activa'.

Goodwill

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op verwervingsdatum van de identifceerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen (impairments). Gealloceerde goodwill wordt toegerekend aan één of meerdere kasstroomgenererende eenheden. Zolang geen allocatie van goodwill heeft plaatsgevonden vindt geen impairment test plaats indien er geen indicaties zijn voor impairment. Jaarlijks wordt voor gealloceerde goodwill getoetst of goodwill een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan.

In 2017 is goodwill ontstaan vanuit de overname van DNWG. Deze is per 31 december 2017 niet gealloceerd aan de kasstroomgenerende eenheden. Daarom is er in 2017 geen impairmenttest uitgevoerd op de goodwill. Zie voor verdere toelichting 3 'Bedrijfscombinaties' en 16 'Immateriële vaste activa'.

Netverliezen

Allocatie is een proces waarbij door middel van ramingen de hoeveelheden getransporteerde elektriciteit en gas worden bepaald en aan gebruikers worden gealloceerd. Als onderdeel van het allocatieproces worden tevens reserveringen voor netverliezen bepaald, welke op basis van gegevens over standaardjaarverbruik zo nauwkeurig mogelijk worden geraamd. Het aan verbruikers initieel gealloceerde verbruik wordt gecorrigeerd voor de feitelijke hoeveelheden die via meteropname zijn verkregen (‘reconciliatie’), waarbij de ramingen worden herijkt. De wettelijke afspraken inzake allocatie en reconciliatie schrijven een afhandeling binnen 21 maanden na het einde van de maand van levering voor. De verwachte resultaten uit reconciliatie zijn zo nauwkeurig mogelijk geraamd en in de jaarrekening verwerkt, maar de uiteindelijke vereffening op basis van de werkelijke verbruiken kan in de toekomst leiden tot resultaateffecten. De reservering voor netverliezen is onderdeel van de 'Overige schulden en overlopende passiva' zoals opgenomen in toelichting 28' Handelscrediteuren en overige schulden'.

2.4. Presentatiewijzigingen

2.4.1 Winst-en-verliesrekening

Stedin Groep heeft per 31 december 2017 een presentatiewijziging doorgevoerd in haar geconsolideerde winst-en-verliesrekening. De reden van deze wijziging is dat energiebedrijf Eneco op 31 januari 2017 afgesplitst is van Eneco Holding N.V. (nu Stedin Holding N.V.) en dat de presentatie meer in lijn is gebracht met de wijze waarop andere Nederlandse netbeheerders

verantwoording afleggen over de resultaten. De overgang naar deze wijze van presentatie verbetert het inzicht in de samenstelling en ontwikkeling van de bedrijfskosten.

De belangrijkste aanpassing ten opzichte van de vergelijkende cijfers zijn:

- De opbrengsten van netbeheer worden in de categorie 'netto-omzet' gepresenteerd;
- De personeelskosten worden vóór activering van interne productie gepresenteerd (voorheen gesaldeerd) en bevatten tevens personeelskosten van externe medewerkers;
- De geactiveerde personeels- en overige kosten worden op een aparte regel verantwoord als 'geactiveerde productie eigen bedrijf';
- De categorie 'uitbesteed werk en andere externe kosten' wordt gesplitst in kosten die betrekking hebben op onderhoud van het netwerk en overige bedrijfskosten die betrekking hebben op de gehele Stedin Groep;
- CityTec is verantwoord onder beëindigde bedrijfsactiviteiten.

In de winst- en verliesrekening wordt het nettoresultaat uit een beëindigde bedrijfsactiviteit verantwoord als één bedrag onder 'Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten' en is derhalve geen onderdeel van het bedrijfsresultaat. De vergelijkende cijfers in de winst- en verliesrekening worden hiervoor aangepast alsof deze activiteiten al waren beëindigd met ingang van de vorige rapportageperiode.

Winst- en verliesrekening 2016 volgens presentatie Eneco Holding N.V (horizontaal) x € 1 miljoen	**Netto-omzet**	**Inkoop-kosten**	**Overige opbrengsten**	**Personeels-kosten**	**Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**	**Afschrijving-en en bijzondere waarde-mutaties MVA en IMVA***	**Overige bedrijfs-kosten**	**Financiële baten en lasten****	**Belastingen**	**Beëindigde bedrijfs-activiteiten (CityTec)**	**Winst- en verliesrekening 2016 volgens presentatie Stedin Holding N.V. (verticaal)**
Netto-omzet	991		148							-52	1.087
Overige baten			21								21
Totaal bedrijfsopbrengsten											**1.108**
Personeelskosten				270	50					-20	300
Kosten van inkoop en uitbesteed werk		143	-13		139					-25	244
Overige bedrijfskosten					211		5			-3	213
Af: Geactiveerde productie eigen bedrijf				-115							-115
											642
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa						245	11			-2	254
Totaal bedrijfskosten											**896**
Bedrijfsresultaat											**212**
Financiële baten en lasten								-75			**-75**
Resultaat voor belastingen											**137**
Belastingen									-34	2	-32
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten											**105**
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten										-	94
Resultaat na belastingen											**199**

* In 2016 is deze post separaat gepresenteerd als afschrijvingen en bijzondere waardemutaties materiële vaste activa (MVA) en immateriële vaste activa van respectievelijk € 243 miljoen en € 2 miljoen.

** In 2016 in deze post separaat gepresenteerd als financiële baten en financiële lasten van respectievelijk € 2 miljoen en € 77 miljoen.

2.4.2 Balans

Naast bovenstaande presentatiewijziging in de winst-en-verliesrekening zijn, ook omwille van presentatie doeleinden, de vergelijkende cijfers 2016 voor een beperkt aantal balansposten aangepast.

Het betreft een reclassificatie van Debiteuren naar Overige vorderingen van € 24 miljoen (nog te factureren ultimo 2016) en het salderend verantwoorden van overlopende activa en passiva uit hoofde van onderhanden werk; saldering vanuit 'Overige schulden en overlopende passiva' onder de 'Overige vorderingen' voor € 16 miljoen.

3. Bedrijfscombinaties

Aankoop Zeeuwse Netwerkholding N.V.

Op 13 juni 2017 heeft Stedin Holding N.V. alle aandelen in Zeeuwse Netwerkholding N.V. (nu genaamd DNWG Groep N.V. en verder ook DNWG) geacquireerd voor € 455 miljoen en daarmee volledige zeggenschap verkregen. Stedin Groep heeft de acquisitieprijs volledig in liquide middelen voldaan.

De 643 medewerkers van DNWG zijn werkzaam in de bedrijfsonderdelen Enduris B.V. (regionale netbeheerder) en DNWG Infra B.V. (Infra dienstverlening). Enduris beheert het energienet voor 200.000 Zeeuwse huishoudens en bedrijven. De overname heeft geleid tot een groter aaneengesloten distributienetwerk. Tevens biedt de samenwerking mogelijkheden om meer slagvaardigheid en efficiëntie te realiseren. Stedin Groep verwacht dat deze factoren positief bijdragen aan de toekomstige resultaten. Hetzelfde geldt voor de infradienstverlening van Stedin en DNWG.

Vanaf 30 juni 2017 is de financiële informatie van DNWG opgenomen in de cijfers van Stedin Groep. Het verschil tussen overnamedatum (13 juni 2017) en aanvang van verwerking (30 juni 2017) heeft geen materiële impact op het vermogen en het resultaat van Stedin Groep. In de laatste twee weken van juni 2017 hebben er geen materiële of bijzondere gebeurtenissen plaatsgevonden.

Voorlopige allocatie van de overnamesom Zeeuwse Netwerkholding N.V.

x € 1 miljoen	
Activa	
Materiële vaste activa: netwerken, aansluitingen en slimme meters	621
Immateriële vaste activa	10
Uitgestelde belastingvorderingen	8
Financiële vaste activa	4
Liquide middelen	13
Totaal activa	**656**
Verplichtingen	
Rentedragende verplichtingen	150
Uitgestelde belastingverplichtingen	28
Voorzieningen	15
Vooruitontvangen bedragen	71
Werkkapitaal	20
Totaal verplichtingen	**284**
Netto verworven activa	372
Totale overnameprijs	**455**
Af: Netto verworven activa	372
Goodwill	83

Op de overnamedatum bedroeg de nominale waarde van de (debiteuren-)vorderingen € 23 miljoen en de reële waarde € 22 miljoen, Stedin Groep verwacht dat € 1 miljoen niet te ontvangen is. DNWG had een voorziening voor circa € 1 miljoen opgenomen voor de nominale waarde van deze vorderingen.

De kosten gerelateerd aan de overnametransactie bedragen circa € 4 miljoen en zijn verantwoord in de overige bedrijfskosten. DNWG draagt vanaf de acquisitiedatum circa € 80 miljoen bij aan de opbrengsten en circa €8 miljoen positief aan het resultaat van Stedin Groep. Als de resultaten van DNWG voor een vol jaar zouden worden meegeteld, dan zouden de opbrengsten van Stedin Groep € 1,3 miljard bedragen en het resultaat € 434 miljoen.

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van DNWG in 2017 en betreft grotendeels het verschil tussen de kostprijs en de reële waarde van de netto activa op het moment van overname. Deze goodwill is niet fiscaal aftrekbaar. Een fiscale latentie is getroffen voor de herwaardering naar reële waarde van de vaste activa.

De waardering van de activa en verplichtingen die middels de overname van DNWG zijn verkregen, is op voorlopige basis opgenomen in de jaarrekening. Voor de netwerken gereguleerd is de waardering niet definitief vastgesteld en zal in het eerste halfjaar van 2018 worden gefinaliseerd. Nadat de waarde van de geacquireerde activa en verplichtingen definitief is, zal Stedin Groep de goodwill toewijzen aan de kasstroom genererende eenheden, die onderdeel zijn of gelijk zijn aan de operationele segmenten Stedin en DNWG. Stedin Groep onderzoekt welke segmenten synergievoordelen ondervinden van de acquisitie, alsmede in welke mate de segmenten synergievoordelen zullen hebben. In dit onderzoek worden tevens verwachte

synergievoordelen afgewogen tegen de afspraken die zijn overeengekomen met de verkopende partij bij de overname. Om deze redenen is het bedrag van de niet aan kasstroom genererende eenheden gealloceerde goodwill voorlopig bepaald op € 83 miljoen.

Uit een analyse of indicaties bestaan van bijzondere waardeverminderingen van materiële en immateriële vaste activa, inclusief de niet aan kasstroom genererende eenheden gealloceerde goodwill, is gebleken dat er geen indicaties zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Derhalve is geen impairmentanalyse uitgevoerd.

De acquisitieprijs van € 455 miljoen verminderd met de liquide middelen van DNWG van € 13 miljoen leidt tot de netto-acquisitieprijs € 442 miljoen, die in het kasstroomoverzicht is opgenomen.

In het halfjaarbericht 2017 van Stedin Holding N.V. is een voorlopige goodwill gepresenteerd van € 82 miljoen (€ 72 miljoen voorlopige goodwill en € 10 miljoen 'meegekochte' goodwill).

4. Operationele segmenten

Bedrijfssegmenten worden onderscheiden in overeenstemming met de bestuurlijke en interne rapportagestructuur van Stedin Groep. Na splitsing is de raad van bestuur de organisatie op basis van een gewijzigde indeling ten opzichte van 2016 gaan besturen. De nieuwe segmenten zijn:

Segment Stedin

Het bedrijfssegment Stedin bestaat uit het gereguleerde domein: de netbeheerder Stedin. Stedin beheert de gas- en elektriciteitsnetten in haar verzorgingsgebied.

Segment Joulz

De niet-gereguleerde bedrijfsonderdelen zijn ondergebracht in dit bedrijfssegment. Dit segment is zelfstandig verantwoordelijk voor haar resultaten. Het segment Joulz betreft Joulz Energy Solutions B.V., expert in ontwerp, aanleg en beheer van complexe midden- en hoogspanningsinstallaties.

Segment DNWG

Het bedrijfssegment DNWG is de entiteit DNWG Groep N.V. dat bestaat uit de netbeheerder Enduris B.V. die de gas- en elektriciteitsnetten in de provincie Zeeland beheert, DNWG Infra B.V. (voorheen DELTA Infra B.V.) dat de niet-gereguleerde infrastructuurdienstverlening op het gebied van elektriciteit, gas, water en data verzorgt, DNWG Warmte B.V. dat infastructuurverlening op het gebied van warmte verzorgt. DNWG is sinds 13 juni 2017 onderdeel van de Stedin Groep.

Segment 'Overige en eliminaties'

De belangrijkste onderdelen van het segment 'Overige en eliminaties' zijn de infrastructurele-, meet- en stoomnetwerkdiensten van Joulz Diensten, tot 31 maart 2017 de activiteiten van CityTec, intercompany eliminaties en de Holding. Daarbij bevat dit segment de beëindigde bedrijfsactiviteiten van het afgesplitste energiebedrijf Eneco tot en met 31 januari 2017. Overige onderdelen zijn - gezien de niet-materiële omvang - niet zelfstandig als een ‘rapportagesegment’ aan te merken volgens de criteria van IFRS 8 ‘Operating Segments’ en derhalve hierin verwerkt.

De vergelijkende cijfers zijn aangepast op basis van de nieuwe structuur, met uitzondering van de cijfers gepresenteerd in 4.2 'Overige gegevens per segment' .

De balansen per operationeel segment worden niet periodiek gerapporteerd in de interne management informatie en daarom heeft Stedin Groep besloten om deze niet toe te lichten.

De waarderingsgrondslagen van de Groep worden ook voor de segmentrapportage gehanteerd.

4.1. Opbrengsten en bedrijfsresultaat per segment

De opbrengsten en resultaten in 2017 op basis van de bestuurlijke en interne rapportagestructuur zijn:

2017 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet	973	60	78	43	1.154
Overige baten	49	113	2	-124	40
Totaal bedrijfskosten	606	165	53	-101	723
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	246	1	14	12	273
Bedrijfsresultaat	**170**	**7**	**13**	**8**	**198**
Financiële baten en lasten	-42	-	-3	-34	-79
Resultaat voor belastingen	**128**	**7**	**10**	**-26**	**119**
Belastingen	-28	-2	-2	2	-30
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**100**	**5**	**8**	**-24**	**89**
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	335	335
Resultaat na belastingen	**100**	**5**	**8**	**311**	**424**

De op basis van de nieuwe segmentstructuur aangepaste vergelijkende cijfers over 2016 zijn:

2016 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Netto-omzet	989	47	-	51	1.087
Overige baten	52	95	-	-126	21
Totaal bedrijfskosten	608	138	-	-104	642
Afschrijvingen en bijzondere waardemutaties op materiële en immateriële vaste activa	246	-	-	8	254
Bedrijfsresultaat	**187**	**4**	**-**	**21**	**212**
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures					
Financiële baten en lasten	-50	-	-	-25	-75
Resultaat voor belastingen	**137**	**4**	**-**	**-4**	**137**
Belastingen	-28	-1	-	-3	-32
Resultaat na belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	**109**	**3**	**-**	**-7**	**105**
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-	-	94	94
Resultaat na belastingen	**109**	**3**	**-**	**87**	**199**

De opbrengsten van Stedin Groep worden volledig gerealiseerd in Nederland.

4.2. Overige gegevens per segment

De investeringen en afschrijvingen over 2017 op basis van de nieuwe segmentstructuur zijn:

2017 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	456	1	30	7	494
Afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa	-234	-1	-16	-7	-258

De investeringen en afschrijvingen over 2016 op basis van de nieuwe segmentstructuur zijn:

2016 x € 1 miljoen	Segment Stedin	Segment Joulz	Segment DNWG	Overige en eliminaties	Totaal
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	409		-	1	410
Afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa	-237	-	-	-8	-245

De overige gegevens per segment in 2016 zijn ongewijzigd ten opzichte van de jaarrekening 2016.

Opbrengsten per land

De omzet van de segmenten Stedin, Joulz, DNWG en overige activiteiten in 2017 is volledig gerealiseerd binnen Nederland.

Vaste activa per land

De vaste activa van alle segmenten hebben betrekking op in Nederland gevestigde entiteiten.

5. Netto-omzet

x € 1 miljoen	2017	2016
Transport- en aansluitdienst Elektriciteit	619	655
Transport- en aansluitdienst Gas	286	238
Meterdienst Elektriciteit en Gas	102	98
Overige	147	96
Totaal	**1.154**	**1.087**

De presentatie van de netto-omzetcijfers is aangepast ten opzichte van voorgaand jaar. Een overzicht van de aanpassingen ten opzichte van voorgaand jaar is opgenomen in toelichting 2.4 'Presentatiewijzingen'.

De netto-omzet over 2017 is met € 67 miljoen gestegen ten opzichte van vorig boekjaar. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de omzet van DNWG in het tweede halfjaar (€ 78 miljoen). Daar tegenover staat een daling van de omzet als gevolg van de verkoop van het netgebied Weert per 1 juli 2017 (circa € 5 miljoen).

Lagere gereguleerde tarieven voor transport en aansluiting van elektriciteit zorgen voor een lagere netto-omzet. Dit wordt gecompenseerd door hogere tarieven voor gas. Het totale prijseffect resulteert in een lagere omzet van € 13 miljoen. Bij Stedin is het aantal kleinverbruiksaansluitingen voor zowel gas als elektriciteit gestegen. Dit zorgt voor een omzetstijging van circa € 4 miljoen.

De overige netto-omzet stijgt met name als gevolg een van een stijging van de omzet bij Joulz Energy Solutions.

6. Overige baten

De presentatie van de overige baten is aangepast ten opzichte van voorgaand jaar. Een overzicht van de aanpassingen ten opzichte van voorgaand jaar is opgenomen in toelichting 2.4 'Presentatiewijzingen'.

De overige baten zijn met € 19 miljoen gestegen ten opzichte van vorig boekjaar en bedragen € 40 miljoen. Hieraan liggen diverse oorzaken ten grondslag, waarvan de belangrijkste zijn; de overname van DNWG, een stijging van de klantbijdragen in de aansluitkosten en een laatste verrekening met betrekking tot de verkoop in vorige jaren van het Hoogspanningsnet Zuid-Holland.

7. Personeelskosten

x € 1 miljoen	2017	2016
Lonen en salarissen	223	189
Sociale lasten	31	25
Pensioenpremies	27	23
Inhuur personeel	55	46
Overige personeelskosten	33	17
Totaal	**369**	**300**

De personeelskosten zijn gestegen met € 69 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. De overname van DNWG zorgt voor een stijging in de personeelskosten met € 29 miljoen.

De personeelskosten stijgen daarnaast met name als gevolg van een groei in het aantal medewerkers. Dit resulteert niet alleen in een hogere bruto loonsom, maar tevens in hogere lasten voor verlof (€ 7 miljoen) en een toename van € 4 miljoen van de jubileumvoorziening. Verder zijn de werkgeverslasten door aanpassing van de pensioenpremie € 5 miljoen hoger dan voorgaand jaar.

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van ingeleend personeel zijn als geactiveerde productie in mindering gebracht op de kosten inhuur personeel. Dit betreft € 11 miljoen (2016: € 16 miljoen).

7.1. Personeelsaantallen

Gemiddeld aantal medewerkers (in fte)	2017	2016
Stedin	3.068	2.793
Joulz	487	458
DNWG*	312	-
Overig	144	169
Totaal voortgezette bedrijfsactiviteiten	**4.011**	**3.420**
Beëindigde bedrijfsactiviteiten**	257	3.141
Totaal beëindigde bedrijfsactiviteiten	**257**	**3.141**
Totaal gemiddeld aantal fte	**4.268**	**6.561**
Waarvan werkzaam buiten Nederland***	20	266
Waarvan man	82%	76%
Waarvan vrouw	18%	24%

* DNWG had over de maanden juli (vanaf overnamedatum) tot en met december gemiddeld 624 fte in dienst. In bovenstaande tabel is het gemiddelde aantal fte voor heel Stedin Groep over 2017 opgenomen.

** In de beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn de fte's van Energiebedijf en CityTec opgenomen. Voor Energiebedrijf 2017 betreft dat enkel de maand januari, voor CityTec 2017 de maanden januari tot en met maart.

*** De medewerkers werkzaam buiten Nederland hebben betrekking op de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

7.2. Bezoldiging bestuurders

Op 31 januari 2017 is het geïntegreerde energiebedrijf Eneco gesplitst in netwerkbedrijf Stedin Groep en energiebedrijf Eneco Groep. Daarbij is het energiebedrijf afgesplitst van Eneco Holding N.V. en is de naam van Eneco Holding N.V. gewijzigd in Stedin Holding N.V. Vanwege de splitsing heeft een wijziging plaatsgevonden in het bestuur van de organisatie. Het bestuur en het toezicht daarop zijn essentieel voor het bereiken van de gestelde doelstellingen en hebben de autoriteit en verantwoordelijkheid voor het plannen, aansturen en beheersen van de activiteiten van de groep. Derhalve beschouwt Stedin de leden van RVB en RVC als " key management".

In de eerste maand van 2017 lag de dagelijkse leiding bij de vier leden van de raad van bestuur van Eneco Holding N.V. Per 1 februari 2017 heeft de raad van commissarissen van Eneco Holding N.V. een nieuwe raad van bestuur van Stedin Holding N.V. aangesteld en is het bestuur aan deze nieuwe raad van bestuur overgedragen. Tevens heeft de algemene vergadering van aandeelhouders per die datum een nieuwe raad van commissarissen aangesteld.

De raad van commissarissen van Eneco Holding N.V. heeft M.W.M. (Marc) van der Linden vanaf 1 februari 2017 benoemd als voorzitter van de raad van bestuur, in de functie van Chief Executive Officer (CEO). J.A.M. (Judith) Koole en G. (Gerard) Vesseur zijn benoemd als lid van de raad van bestuur, in de functies van respectievelijk Chief Operational Officer (COO) en Chief Financial Officer (CFO).

De benoemingen van Marc van der Linden en Judith Koole zijn aangegaan voor een periode van vier jaar en lopen derhalve tot 1 februari 2021. De benoeming van Gerard Vesseur loopt tot 1 februari 2018 en is in overleg met een afvaardiging van de aandeelhouders verlengd gedurende de werving van de nieuwe CFO, echter tot uiterlijk medio 2019.

Per 1 januari 2018 is de heer D.H.M.U. (David) Peters als Chief Transition Officer (CTO) toegetreden als vierde lid van de raad van bestuur. Zijn benoeming is aangegaan voor een periode van vier jaar.

Alle vier de leden van de raad van bestuur leden hebben een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met Stedin Netbeheer B.V., met een opzegtermijn van vier maanden voor Stedin Groep. Met uitzondering van Marc van der Linden waren de overige drie bestuurders ook voor hun benoeming al in dienst van Stedin Netbeheer B.V.

x € 1	Periode	Vast salaris	Variabele beloning	Pensioenpremie	Sociale lasten en overige belonings-componenten	Totaal 2017
mr. J.F. de Haas	1/1 - 31/1	42.792	12.000	2.359	8.348	65.499
ir. C.J. Rameau	1/1 - 31/1	31.750	9.000	2.041	5.196	47.987
drs. G.A.J. Dubbeld	1/1 - 31/1	31.750	9.000	2.127	5.219	48.096
drs. M.W.M. van der Linden	1/1 - 31/1	33.050	-	2.041	3.378	38.469
Totaal		**139.342**	**30.000**	**8.568**	**22.141**	**200.051**

Tabel: Bezoldiging bestuurders Eneco Holding N.V. 1 januari 2017 - 31 januari 2017 (alle bedragen in hele euro's)

De variabele beloning over januari 2017 is een schatting. Marc van der Linden heeft over januari 2017 geen recht op variabele beloning.

x € 1	Periode	Vast salaris	Variabele beloning	Pensioenpremie	Sociale lasten en overige belonings-componenten	Totaal 2017
drs. M.W.M. van der Linden	1/2 - 31/12	147.747	-	16.644	16.976	181.367
drs. J.A.M. Koole	1/2 - 31/12	152.364	-	15.761	13.461	181.586
G. Vesseur RA	1/2 - 31/12	233.086	-	19.415	13.192	265.693
Totaal		**533.197**	**-**	**51.820**	**43.629**	**628.646**

Tabel: Bezoldiging bestuurders Stedin Holding N.V. 1 februari 2017 - 31 december 2017 (alle bedragen in hele euro's)

Het vaste salaris betreft de op de verslaggevingsperiode betrekking hebbende bedragen aan salaris en vakantiegeld. Vanaf 1 februari 2017 ontvangen de bestuurders van Stedin Holding N.V. geen variabele beloning.

De bedragen in de kolom 'Sociale lasten en overige beloningscomponenten' geven het totaal voor sociale lasten en premies, de fiscale bijtelling voor de leaseauto, de werkgeversbijdragen voor de zorg- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, een persoonlijk budget arbeidsvoorwaarden en de onkostenvergoeding.

Alle bedragen zijn in 2017 ten laste van het resultaat verantwoord. De totale bezoldiging van de raad van bestuur over 2017 bedraagt € 0,8 miljoen (2016: 2,2 miljoen).

x € 1	Periode	Bruto salaris	Variabele beloning	Pensioenpremie	Overig	Totaal 2016
mr. J.F. de Haas	1/1 - 31/12	519.792	81.560	24.486	53.124	678.962
ir. C.J. Rameau	1/1 - 31/12	388.028	64.303	21.171	35.988	509.490
drs. G.A.J. Dubbeld	1/1 - 31/12	388.028	52.955	21.171	35.988	498.142
drs. M.W.M. van der Linden	1/1 - 31/12	379.022	55.613	20.397	31.992	487.024*
Totaal		**1.674.870**	**254.431**	**87.225**	**157.092**	**2.173.618**

Tabel: Bezoldiging bestuurders Eneco Holding N.V. 2016 (alle bedragen in hele euro's)

* Dit bedrag is exclusief de regeling (€ 423 duizend).

De variabele beloning van de raad van bestuur van Eneco Holding N.V. 2016 heeft betrekking op desbetreffend tijdvak en wijkt derhalve af van de vorig jaar hiervoor opgenomen bedragen. Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd op een geïndexeerd jaarsalaris van € 103.317,- bruto. Als gevolg hiervan is de korte termijn pensioenbijdrage voor het salaris boven € 103.317,- bruto anders vormgegeven en ondergebracht in de kolom 'Overig'.

In januari 2017 heeft Marc van der Linden een betaling van € 423.139 ontvangen in verband met zijn gedwongen vertrek uit de vennootschap. Dit betrof een bij zijn aanstelling bij Eneco overeengekomen vergoeding ter hoogte van 12 maanden bruto salaris inclusief vakantiegeld, werkgeversbijdrage pensioen en compensatie aftopping pensioen. De uitbetaling is op 25 november 2016 door de raad van commissarissen van Eneco Holding N.V. goedgekeurd.

7.3. Bezoldiging commissarissen

Door de splitsing is in 2017 het toezicht op de vennootschap gewijzigd. Tot eind januari 2017 lag het toezicht op Eneco Holding N.V. bij de raad van commissarissen van Eneco Holding N.V. Tot eind januari 2017 had Stedin Netbeheer B.V. haar eigen raad van commissarissen. Per 1 februari 2017 is het toezicht op Stedin Holding N.V. overgegaan op de per 30 januari 2017 door de algemene vergadering van aandeelhouders ingestelde raad van commissarissen van Stedin Holding N.V. Tevens is toen de raad van commissarissen van Stedin Netbeheer B.V. ontbonden en is het toezicht op deze entiteit over gegaan naar de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V.

Als gevolg van de overname van DNWG is op 14 juni 2017 de raad van commissarissen van Enduris B.V. ontbonden en vervangen door de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V.

De bezoldiging van de voorzitter van de raad van commissarissen van Eneco Holding N.V. bedraagt € 36.500 per jaar. De overige commissarissen ontvangen elk een honorarium van € 28.700 per jaar. De vaste onkostenvergoeding bedraagt € 1.150 per jaar. Commissieleden ontvangen elk extra vergoedingen voor de onderstaande commissies. De genoemde bedragen zijn de vergoedingen per jaar. De totale bezoldiging van de raad van commissarissen over 2017 bedraagt € 0,1 miljoen. De bezoldiging van de raad van commissarissen van Stedin Netbeheer B.V. 2016 bedroeg € 73.500.

Op 22 september 2017 heeft de algemene vergadering van aandeelhouders van Eneco Groep N.V. het besluit genomen om aan de Begeleidingscommissie toekomstig aandeelhouderschap met terugwerkende kracht tot 1 januari 2017 een vergoeding toe te kennen.

De vergoeding per commissie per jaar is in onderstaande tabel opgenomen:

x € 1	2017	2016
Auditcommissie	5.200	5.200
Remuneratiecommissie	3.150	3.150
Selectie- en benoemingscommissie	3.150	3.150
Begeleidingscommissie toekomstig aandeelhouderschap	5.200	-

Tabel: Bezoldiging raad van commissarissen Eneco Holding N.V. 1 januari - 31 januari 2017

Het beloningsbeleid voor de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V. wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voorstel van de raad van commissarissen. In het convenant tussen de aandeelhouders en Stedin Groep, is vastgelegd dat na de splitsing een nieuw beloningsbeleid zou worden opgesteld, gelijktijdig met het beloningsbeleid voor de raad van bestuur. Dit beleid is in 2017 voorbereid, conform het bepaalde in het convenant. Het nieuwe beloningsbeleid wordt in april 2018 ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Totdat er een nieuw beloningsbeleid is geldt voor de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V. het beloningsbeleid voor commissarissen zoals dat gold voor Stedin Netbeheer B.V. Dat wil zeggen een bezoldiging van € 16.000 voor de voorzitter en € 10.000 voor de overige leden. Per commissie bedraagt de vergoeding € 2.500 per jaar. De commissieleden ontvangen geen vaste onkostenvergoeding.

x € 1	2017
Auditcommissie	2.500
Remuneratiecommissie	2.500

Tabel: Bezoldiging raad van commissarissen Stedin Holding N.V. 1 februari - 31 december 2017

7.4. WNT bezoldiging topfunctionarissen

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. Het in 2017 voor Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is € 181.000. Dit betreft het algemene bezoldigingsmaximum.

De ministers van Economische Zaken en van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hebben bij besluit van 16 augustus 2016 aan de directie van Stedin Netbeheer B.V. meegedeeld dat vanaf 1 januari 2013 de Wet Normering Topinkomens (WNT) van toepassing is op Stedin Netbeheer B.V. Dat betekent dat ook het overgangsrecht op grond van de WNT per 1 januari 2013 is ingegaan. In het besluit wordt echter enige coulance betracht omtrent de toepassing van dat overgangsrecht. Voor bezoldigingen die op 16 augustus 2016 de bezoldigingsnorm overschrijden geldt het volgende:

- Bezoldigingen die hoger zijn dan de WNT-1 norm vallen onder het overgangsrecht voor 'oude gevallen', ongeacht of die bezoldigingsafspraken voor of na 1 januari 2013 zijn gemaakt. Het overgangsrecht voor 'oude gevallen' houdt in dat de bezoldiging vanaf 1 januari 2017 in 3 jaar dient te worden afgebouwd naar de WNT-1 norm die gold op 31 december 2014 en vervolgens in 2 jaar moet worden afgebouwd naar de dan geldende norm.
- Bezoldigingen die hoger zijn dan de WNT-2 norm vallen onder het overgangsrecht voor 'nieuwe gevallen'. Dit overgangsrecht houdt in dat de bezoldiging tot 1 januari 2019 wordt gerespecteerd en vervolgens in drie jaar moet worden afgebouwd tot de dan geldende norm.

Op 18 januari 2018 heeft de minister van Economische Zaken aan Stedin Holding N.V. bevestigd dat hij ten aanzien van Enduris B.V. dezelfde coulance betracht als ten aanzien van Stedin Netbeheer B.V. De minister stelt dat Enduris B.V. als netbeheerder in dezelfde situatie heeft verkeerd als Stedin Netbeheer B.V. Enduris B.V. was net als Stedin Netbeheer B.V. vóór 2017 nog niet afgesplitst van de energieleverancier, in dit geval Delta N.V. Hoewel het niet om gelijke, maar wel vergelijkbare gevallen gaat vond de minister het niet wenselijk om Enduris B.V. anders te behandelen dan Stedin Netbeheer B.V. Daarom geldt voor de topfunctionaris van Enduris B.V. dezelfde coulance, onder dezelfde voorwaarden en condities, als vermeld in het besluit voor Stedin Netbeheer B.V. van 16 augustus 2016

Wat betreft de topfunctionarissen van Stedin Groep moet onderscheid worden gemaakt tussen de situatie vóór en ná de splitsing van Eneco Groep per 1 februari 2017. Vóór de splitsing werden als topfunctionaris gerekend de drie directieleden van Stedin Netbeheer B.V., de heren Pieter Trienekens, Frans van de Noort en Gerard Vesseur. Pieter Trienekens was een topfunctionaris zonder dienstbetrekking sinds 27 oktober 2014. Zijn bezoldiging overschreed het bezoldigingsmaximum. Ook de bezoldiging van de overige twee topfunctionarissen overschreed het in 2017 geldende bezoldigingsmaximum. Omdat de bezoldigingsafspraken dateren van voor het besluit van 16 augustus 2016 geldt voor alle drie het overgangsrecht voor 'oude gevallen'.

Na de splitsing per 1 februari 2017 kwalificeren de leden van de raad van bestuur van Stedin Holding N.V., Marc van der Linden, Gerard Vesseur en Judith Koole, als topfunctionaris van Stedin Netbeheer B.V. in kader van de WNT. Twee bestuursleden, Marc van der Linden en Judith Koole zijn per 1 februari 2017 nieuw benoemd en op hun bezoldiging is de WNT bezoldigingsnorm van € 181.000 van toepassing. De bezoldiging van Judith Koole overschrijdt in 2017 het maximaal toegestane bedrag vanwege de uitbetaling van de variabele beloning en de vakantietoeslag (in totaal € 27.672) die betrekking hebben op haar vorige functie. Voor de bezoldiging van de Gerard Vesseur geldt het overgangsrecht. Zijn bezoldiging wordt met ingang van 2017 in 3 jaar afgebouwd naar de WNT-1 norm die gold op 31 december 2014.

De heer Erik Duim, directeur van DNWG Groep N.V., is de vierde topfunctionaris binnen de groep. Erik Duim is voor 50% bestuurder van Enduris B.V. en voor de overige 50% is hij bestuurder van DNWG Infra B.V. Derhalve is de WNT bezoldigingsnorm voor de helft van toepassing. Op grond van de bevestiging van de minister van Economische Zaken geldt voor Erik Duim het overgangsrecht voor 'oude gevallen'. De heer Duim is per 1 januari 2018 teruggetreden als directeur van de DNWG vennootschappen waaronder ook Enduris B.V. De heer Ad van Sluijs is per 19 december 2017 tijdelijk waarnemend directeur geworden van de DNWG vennootschappen waaronder ook Enduris B.V. Hij wordt in 2018 permanent opgevolgd door de heer Koen Verbogt.

Er hebben in 2017 geen uitkeringen plaatsgevonden wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking.

x € 1	P.E.G. Trienekens	F.C.W. van de Noort	M.W.M. van der Linden	G. Vesseur	J.A.M. Koole	E.J. Duim	A. van Sluijs
Functiegegevens	Algemeen directeur	Operationeel directeur	CEO	CFO	COO	Directeur	Waarnemend directeur
	Stedin Netbeheer B.V.	Stedin Netbeheer B.V.	Stedin Holding N.V.	Stedin Holding N.V.	Stedin Holding N.V.	DNWG Groep N.V.	DNWG Groep N.V.
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 – 31/1	1/1 – 31/1	1/2 – 31/12	1/1 – 31/12*	1/2 – 31/12	1/1 – 31/12	19/12 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1	0,5	0,5
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	25.332	21.476	148.983	246.618	177.538	134.748	2.075
Beloningen betaalbaar op termijn	-	1.744	16.644	21.180	15.761	9.357	292
Subtotaal	25.332	23.220	165.627	267.798	193.299	144.105	2.367
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.373	15.373	165.627	181.000	165.627	90.500	3.223
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing
Totale bezoldiging 2017	**25.332**	**23.220**	**165.627**	**267.798**	**193.299**	**144.105**	**2.367**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overschrijding toegestaan op grond van reeds bestaande afspraken waarop overgangs-recht van toepassing is	Overschrijding toegestaan op grond van reeds bestaande afspraken waarop overgangs-recht van toepassing is	niet van toepassing	Overschrijding toegestaan op grond van reeds bestaande afspraken waarop overgangs-recht van toepassing is	Overschrijding toegestaan vanwege uitbetaling variabele beloning en vakantie-toeslag die toezien op de vorige functie	Overschrijding toegestaan op grond van reeds bestaande afspraken waarop overgangs-recht van toepassing is	niet van toepassing

Gegevens 2016

Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12		1/1 – 31/12		1/1 – 31/12	
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1		1		0,5	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	338.044	326.918	-	319.150	-	145.109	-
Beloning betaalbaar op termijn		17.133	-	17.072	-	8.619	-
Totale bezoldiging 2016	**338.044**	**344.051**	**-**	**336.222**	**-**	**153.728**	**-**

Tabel: WNT bezoldiging topfunctionarissen Stedin Netbeheer B.V. en Enduris B.V. 2016 en 2017

* Inclusief periode als topfunctionaris Stedin Netbeheer B.V. in januari 2017.

In 2017 is de WNT norm voor de voorzitter en de leden van de raad van commissarissen vastgesteld op respectievelijk € 27.150 (15% van het bezoldigingsmaximum van € 181.000) en € 18.100 (10% van het bezoldigingsmaximum van € 181.000) per jaar. De bezoldiging voor de voorzitter van raad van commissarissen van zowel Stedin Holding N.V. als Stedin Netbeheer B.V. bedraagt € 16.000 per jaar. De overige leden ontvangen een vergoeding van € 10.000 per jaar. Per commissie bedraagt de jaarlijkse vergoeding € 2.500.

De vergoedingen voor de leden van de raad van commissarissen van Enduris B.V. bedragen € 20.000 per jaar voor de voorzitter en € 15.000 per jaar voor het bezoldigde lid. Het derde lid was onbezoldigd. De vergoedingen worden achteraf per kwartaal uitbetaald. De bezoldiging in 2017 heeft naast de periode 1 januari 2017 tot en met 12 juni 2017 daarom ook betrekking op het laatste kwartaal van 2016.

x € 1	P.E.G. Trienekens	J.P. Bahlmann	D. van Well	T.W. Eysink	J. T.H.M. Kortenhorst
Functiegegevens (RvC Stedin Holding N.V.)	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/2 – 31/12	1/1 – 31/12*	1/1 – 31/12*	1/2 – 31/12	1/1 – 31/12*
Bezoldiging					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	16.969	12.500	15.000	11.458	10.109
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Subtotaal	16.969	12.500	15.000	11.458	10.109
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.844	18.100	18.100	16.563	18.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing
Totale bezoldiging 2017	**16.969**	**12.500**	**15.000**	**11.458**	**10.109**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing
Gegevens 2016					
Aanvang en einde functievervulling in 2016		1/1 – 31/12	1/1 – 31/12		1/1 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	-	12.500	12.500	-	10.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	**-**	**12.500**	**12.500**	**-**	**10.000**

Tabel: Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen Stedin Netbeheer B.V. 1 februari - 31 december 2017 en 2016

* Inclusief raad van commissarissen periode Stedin Netbeheer B.V. 1 – 31 januari 2017

x € 1	R.S. Cazemier	G.A.J. Dubbeld*	C.J. Rameau*
Functiegegevens (RvC Stedin Netbeheer B.V.)	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 – 31/1	1/1 – 31/1	1/1 – 31/1

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	1.333	1.041	833
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Subtotaal	1.333	1.041	833
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	2.306	1.537	1.537
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing
Totale bezoldiging 2017	**1.333**	**1.041**	**833**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing

Gegevens 2016

Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	16.000	12.500	10.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	**16.000**	**12.500**	**10.000**

Tabel: Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen Stedin Netbeheer B.V. 1 januari - 31 januari 2017 en 2016

* De bezoldiging komt ten goede aan N.V. Eneco Beheer.

x € 1	G.J.L. Zijl	M.A.W. Cremers - Wit
Functiegegevens (RvC Enduris B.V.)	Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 – 12/6	1/1 – 12/6

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	13.333	10.980
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
Subtotaal	13.333	10.980
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	12.125	8.083
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	niet van toepassing	niet van toepassing
Totale bezoldiging 2017	**13.333**	**10.980**
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overschrijding toegestaan op grond van artikel 3, lid 2 van de Uitvoerings-regeling WNT	Overschrijding toegestaan op grond van artikel 3, lid 2 van de Uitvoerings-regeling WNT

Gegevens 2016

Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	20.000	15.532
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-
Totale bezoldiging 2016	**20.000**	**15.532**

Tabel: Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen Enduris B.V. 1 januari - 12 juni 2017 en 2016

Naam topfunctionaris	Functie
F. Verhagen	Lid raad van commissarissen Enduris B.V.

Tabel: Topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.500 of minder

Bezoldiging niet-topfunctionarissen met een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag

Stedin Netbeheer B.V. heeft, net als vorig jaar, zes niet-topfunctionarissen in dienst met een bezoldiging boven het in 2017 geldende individueel toepasselijke drempelbedrag. Stedin streeft er naar om het aantal en de hoogte van de overschrijdingen niet te laten toenemen. Daarom is Stedin Groep zeer terughoudend in het toekennen van salarisverhogingen aan functionarissen die daardoor de norm overschrijden of de norm al hebben overschreden. Alle overschrijdingen zijn het gevolg van reeds bestaande afspraken. Met nieuw in dienst getreden functionarissen zijn geen bezoldigingsafspraken gemaakt die de geldende bezoldigingsnorm, nu of in de toekomst, overschrijden.

x € 1						
Functiegegevens 2017	Lijndirecteur	Stafdirecteur	Stafdirecteur	Stafdirecteur	Lijnmanager	Manager Stafafdeling
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1	1

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	170.611	177.790	168.205	182.727	168.672	167.726
Beloningen betaalbaar op termijn	17.367	17.435	17.276	17.936	17.484	17.573
Totaal bezoldiging 2017	**187.978**	**195.225**	**185.481**	**200.663**	**186.156**	**185.299**
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000
Verplichte motivering	Overschrijding gevolg van reeds bestaande afspraken in combinatie met 1% salaris-verhoging	Overschrijding gevolg van reeds bestaande afspraken in combinatie met uitkering eenmalige gratificatie ter hoogte van maandsalaris	Overschrijding gevolg van reeds bestaande afspraken	Overschrijding gevolg van continuering reeds bestaande afspraken bij overgang van Stedin Operations B.V. naar Stedin Netbeheer B.V.	Overschrijding gevolg van reeds bestaande afspraken	Overschrijding gevolg van reeds bestaande afspraken

Gegevens 2016

Functie(s) in 2016	Lijndirecteur	Stafdirecteur	Stafdirecteur	Stafdirecteur	Lijnmanager	Manager Stafafdeling
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/9 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1	1	1	1	1	1
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	164.182	160.452	167.973	158.990	169.391	171.721
Beloningen betaalbaar op termijn	14.880	15.152	14.903	15.589	15.106	15.426
Totaal bezoldiging 2016	**179.062**	**175.604**	**182.876**	**174.579***	**184.497**	**186.147**

Tabel: Bezoldigingsgegevens niet-topfunctionarissen in dienst van Stedin Netbeheer B.V. met bezoldiging boven het bezoldigingsmaximum 2017

* Bezoldiging periode 1/9/2016 – 31/12/2016 op jaarbasis, exclusief betaling variabele beloning in betreffende kalenderjaar.

8. Kosten van inkoop en uitbesteed werk

x € 1 miljoen	2017	2016
Inkoopkosten	159	141
Uitbesteed werk	117	103
Totaal	**276**	**244**

De kosten van inkoop en uitbesteed werk zijn met € 32 miljoen gestegen ten opzichte van boekjaar 2016. De totale kosten van inkoop en uitbesteed werk bedroegen per jaareinde € 276 miljoen.

De inkoopkosten stegen met € 18 miljoen, waarvan € 8 miljoen is toe te schrijven aan de inkoopkosten van DNWG in het tweede halfjaar 2017. Daarnaast werd de stijging in de inkoopkosten veroorzaakt door hogere prijzen van elektriciteit, waardoor de kosten van inkoop van netverlies met € 1 miljoen zijn gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. De inkoopkosten van transportcapaciteit stegen met € 9 miljoen, met name door hogere tarieven van TenneT. De prijzen zullen naar verwachting in 2018 verder stijgen.

De kosten voor uitbesteed werk stegen met € 14 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging werd met name veroorzaakt door opname van de kosten uitbesteed werk van DNWG.

9. Overige bedrijfskosten

x € 1 miljoen	2017	2016
Precario en concessies	80	70
IT kosten	44	22
Leasekosten	23	25
Huisvestingkosten	17	17
Voorzieningen	7	5
Overige kosten	42	74
Totaal	**213**	**213**

Ondanks de acquisitie van DNWG blijven de overige bedrijfskosten gelijk aan voorgaand jaar.

De kosten voor precario en concessies stegen met € 10 miljoen, waarvan de helft betrekking heeft op DNWG en het restant het gevolg is van naheffingen van bepaalde gemeenten over voorgaande jaren.

De overige kosten zijn gedaald met € 32 miljoen. Na de splitsing zijn deze kosten nader gespecificeerd en is een belangrijk deel van deze kosten gepresenteerd als 'IT kosten'.

10. Geactiveerde uren

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van eigen personeel worden als geactiveerde productie in mindering gebracht op de bedrijfskosten.

De geactiveerde uren zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gestegen met € 20 miljoen naar € 135 miljoen. Deze stijging wordt voor ongeveer de helft veroorzaakt door hogere investeringsvolumes in 2017. Daarnaast wordt deze stijging veroorzaakt door de overname van DNWG (€ 9 miljoen).

Direct aan eigen investeringsprojecten toegerekende uren van inleen personeel zijn in mindering gebracht op de personeelskosten (ingeleend personeel), zie hiervoor toelichting 7 'Personeelskosten'.

11. Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa

2017 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	8	241	9	258
Desinvesteringen	-	11	4	15
Totaal 2017	**8**	**252**	**13**	**273**

2016 x € 1 miljoen	Bedrijfs-gebouwen, terreinen, machines en installaties	Netwerken	Overig	Totaal
Afschrijvingen	6	229	8	243
Desinvesteringen	-	11	-	11
Totaal 2016	**6**	**240**	**8**	**254**

De afschrijvingen hebben betrekking op materiële en immateriële vaste activa en zijn gestegen met € 19 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. De stijging in de afschrijvingen wordt voor € 14 miljoen verklaard door de afschrijvingslasten van DNWG en hogere reguliere afschrijvingen als gevolg van een toename in de materiële vaste activa.

12. Financiële baten en lasten

x € 1 miljoen	2017	2016
Rentebaten	1	2
Rentelasten	-80	-77
Totaal	**-79**	**-75**

De financiële lasten over 2017 bedragen € 80 miljoen (2016: € 77 miljoen). De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen.

13. Belastingen

De specificatie van de belastingen over het resultaat uit voorgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2017	2016
Actuele belastinglasten en belastingbaten	29	33
Mutatie uitgestelde belastingen	1	-1
Belastingen over het resultaat	**30**	**32**

Specificatie van de actuele belastinglasten en baten over het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten is als volgt:

x € 1 miljoen	2017	2016
Resultaat voor belasting	**119**	**137**
Deelnemingsvrijstelling	2	-
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	4	1
Fiscaal afwijkende afschrijving	-6	4
Correctie resultaat voorgaande jaren	-	-6
Fiscaal resultaat	**119**	**136**
Verliescompensatie	-	-
Fiscaal belastbaar bedrag	**119**	**136**
Nominaal belastingtarief	25,0%	25,0%
Actuele belastinglasten	**29**	**33**

Specificatie van de effectieve belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen uit voortgezette bedrijfsactiviteiten:

	2017	2016
Nominaal belastingtarief	**25,0%**	**25,0%**
Effect van:		
- Deelnemingsvrijstelling	0,4%	0,0%
- Fiscaal niet-aftrekbare kosten	0,8%	0,2%
- Resultaat vrij van belasting	-1,3%	-0,1%
- Fiscale stimuleringsmaatregelen (Energie-investeringsaftrek)	0,0%	-1,4%
- Overige	0,0%	0,8%
Effectieve belastingdruk	**24,9%**	**24,5%**

14. Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

Op 31 januari 2017 is de geïntegreerde vennootschap Eneco Holding N.V. gesplitst in Eneco Groep en Stedin Groep. Op 30 januari 2017 hebben de aandeelhouders in een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders besloten tot de uitkering van de aandelen van Eneco Groep N.V. als 'dividend in natura' aan de aandeelhouders op 31 januari 2017. Voorafgaand aan dit besluit zijn de aandelen van N.V. Eneco Beheer ingebracht in Eneco Groep N.V.

Op 31 maart 2017 heeft de Stedin Groep CityTec B.V. verkocht. CityTec B.V. is dienstverlener voor openbare verlichting en verkeerregel- en parkeerinstallaties.

De volgende tabel toont de specificatie van de resultaten na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten:

x € 1 miljoen	2017	2016
Opbrengst energietransport en energie gerelateerde activiteiten	363	2.818
Inkoop energie, transport en energie gerelateerde activiteiten	245	2.457
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa	20	252
Resultaat voor belastingen	**98**	**109**
Belastingen	-17	-15
Resultaat uit hoofde van herwaardering naar reële waarde	254	-
Resultaat na belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	**335**	**94**
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.		
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	335	94
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	77	93
Totaal toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.	**412**	**187**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.		
Uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	293	-5
Uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	160	64
Totaal toe te rekenen aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V.	**453**	**59**

Voordat Eneco Groep N.V. is afgesplitst, is het energiebedrijf in januari 2017 tegen reële waarde geherwaardeerd. De totale reële waarde van het energiebedrijf kwam daarmee uit op € 3,1 miljard en is uitgekeerd aan de aandeelhouders als dividend. Dit betekende een totale opwaardering van € 272 miljoen. Tevens is een bedrag van € 28 miljoen begrepen in het resultaat voor belastingen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten inzake de vrijval van de kasstroomhedgereserve, waardoor het totaal van de aanpassing van de deelneming Eneco Groep N.V. € 300 miljoen bedraagt. De reële waarde op het moment van het beschikbaar stellen van het dividend was gelijk aan de reële waarde bij het uitkeren van het dividend.

In 2017 is in de herwaardering naar reële waarde van CityTec B.V. een afwaardering van € 18 miljoen opgenomen (2016: nihil). In de opbrengsten, kosten en belastingen waren beperkte bedragen van respectievelijk € 13 miljoen, € 14 miljoen en nihil voor CityTec opgenomen (2016: € 52 miljoen, € 50 miljoen en een belastinglast van € 2 miljoen). De operationele kasstromen van CityTec bedragen € 2 miljoen negatief (2016: € 3 miljoen negatief), de investerings- en financieringskasstromen zijn nihil (2016: respectievelijk € 4 miljoen positief en nihil).

x € 1 miljoen	2017	2016
Kasstromen uit operationele activiteiten	11	156
Kasstromen uit investeringsactiviteiten	-450	-144
Kasstromen uit financiëringsactiviteiten	-6	184
Kasstromen beëindigde bedrijfsactiviteiten	**-445**	**196**

Activa en verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders

De (geconsolideerde) balans van het aan aandeelhouders uit te keren Energiebedrijf is op hoofdlijnen als volgt:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Activa		
Materiële vaste activa	-	2.499
Immateriële vaste activa	-	282
Langlopende afgeleide financiële instrumenten	-	90
Langlopende overige vaste activa	-	141
Handelsdebiteuren	-	496
Kortlopende afgeleide financiële instrumenten	-	155
Overige vorderingen	-	162
Overige vlottende activa	-	66
Liquide middelen	-	343
Totaal activa	**-**	**4.234**
Verplichtingen		
Voorzieningen	-	79
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	187
Langlopende afgeleide financiële instrumenten	-	56
Langlopende rentedragende schulden	-	388
Langlopende overige schulden	-	111
Kortlopende afgeleide financiële instrumenten	-	129
Kortlopende voorzieningen, handelscrediteuren en overige (rentedragende) schulden	-	946
Totaal verplichtingen	**-**	**1.896**

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop

De activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop hebben betrekking op het afgestoten netgebied Weert en zijn als volgt te specificeren:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Activa		
Gebouwen	-	4
Af te stoten activa	-	60
Totaal activa	**-**	**64**
Verplichtingen		
Af te stoten verplichtingen	-	5
Totaal	**-**	**5**

In juli 2017 zijn de activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop verkocht voor € 59 miljoen, het resultaat uit deze transactie was afgerond nihil.

15. Materiële vaste activa

x € 1 miljoen	Grond en bedrijfs-gebouwen	Machines en installaties	Netwerken gereguleerd*	Overige bedrijfs-middelen	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2016	**114**	**3.621**	**7.566**	**163**	**209**	**11.673**
Investeringen	-	36	400	6	83	**525**
Acquisities	-	40	-	-	4	**44**
Desinvesteringen	-	-27	-47	-21	-1	**-96**
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	-50	-	-	**-50**
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-1	-46	408	-	3	**364**
Herclassificatie naar activa aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-84	-3.704	-	-42	-98	**-3.928**
Herclassificatie overig	2	239	-	16	-185	**72**
Translatieverschillen	-	-50	-	-	-13	**-63**
Aanschafwaarde per 1 januari 2017	**31**	**109**	**8.277**	**122**	**2**	**8.541**
Investeringen	1	8	476	1	4	**490**
Acquisities	7	4	609	-	1	**621**
Desinvesteringen	-2	-14	-51	-76	-1	**-144**
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	192	-	-	**192**
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	-3	-	-	**-3**
Herclassificatie overig	-	-3	-1	1	-2	**-5**
Aanschafwaarde per 31 december 2017	**37**	**104**	**9.499**	**48**	**4**	**9.692**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2016	**29**	**1.196**	**2.835**	**99**	**27**	**4.186**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	4	216	229	12	-	**461**
Desinvesteringen	-	-23	-38	-15	-	**-76**
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	-17	-	-	**-17**
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-18	-1.364	-	-24	-23	**-1.429**
Herclassificatie naar activa aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-1	-36	170	-	-	**133**
Herclassificatie overig	1	56	13	16	-	**86**
Translatieverschillen	-	-4	-	-	-4	**-8**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2016	**15**	**41**	**3.192**	**88**	**-**	**3.336**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	2	6	241	5	-	**254**
Desinvesteringen	-2	-10	-41	-57	-	**-110**
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-	-	78	-	-	**78**
Herclassificatie overig	-	-1	1	-	-	**-**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderen per 31 december 2017	**15**	**36**	**3.471**	**36**	**-**	**3.558**
Netto boekwaarde per 31 december 2016	**16**	**68**	**5.085**	**34**	**2**	**5.205**
Netto boekwaarde per 31 december 2017	**22**	**68**	**6.028**	**12**	**4**	**6.134**

* Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw.

De netto boekwaarde van de materiële vaste activa zijn toegenomen met € 929 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Van de boekwaarde van de toename is € 621 miljoen toe te schrijven aan de acquisitie van DNWG. De investeringen van Stedin Groep bedroegen € 490 miljoen en hadden met name betrekking op de gereguleerde gas- en elektriciteitsnetwerken en op de grootschalige aanbieding en installatie van slimme meters. De desinvesteringen hadden betrekking op het buiten gebruik stellen van activa (met name de machines en installaties in het gereguleerde domein).

Netwerken gereguleerd omvat ook activa in aanbouw. Op de activa in aanbouw is voor € 3 miljoen aan rente geactiveerd, waarbij het gehanteerde rentepercentage 3,8% bedraagt (2016: € 6 miljoen, tegen 4,8%).

Herbeoordeling van de levensduur van commerciële meetinrichtingen heeft geresulteerd in een schattingswijziging naar een nieuwe levensduur van 10 jaar (2016: tussen de 15 en 20 jaar) met als gevolg een hogere afschrijving van circa € 4 miljoen. Deze schattingswijziging is verwerkt per 1 januari 2017.

In het boekjaar heeft Stedin Groep geconstateerd dat de berekeningswijze van de reële waarde van de netwerken gereguleerd verbeterd kan worden door nauwkeuriger aan te sluiten bij de verwachte vergoedingsmethodiek van de toezichthouder (Autoriteit Consument en Markt). Stedin Groep heeft de verbetering in de berekeningswijziging in 2017 als een schattingswijziging verwerkt.

Deze schattingswijziging leidt tot een verhoging van de boekwaarde van de gereguleerde netwerken met € 114 miljoen. Wijziging van de afschrijvingen en vrijval van de herwaarderingsreserve keren jaarlijks terug totdat de netwerken worden geherwaardeerd, hetgeen uiterlijk in 2021 zal plaatsvinden.

Vanaf 2017 worden in de berekeningswijze de verwachte toekomstige tarieven gerelateerd aan het marktaandeel van Stedin Groep en verwachte begrenzingen van mogelijke tariefcomponenten opgenomen. Vanaf 2017 is een belangrijke parameter voor de waardering de geïndexeerde gestandaardiseerde activawaarde van de netwerken gereguleerd. Voorheen werd gebruik gemaakt van de gestandaardiseerde activawaarde waarbij voornamelijk de marktaandelen van de verschillende netwerkbeheerders niet werden meegewogen in de waardering. De geïndexeerde gestandaardiseerde activawaarde samen met het toegestane rendement is de basis voor de kapitaalsvergoeding voor de netwerken. Stedin Groep heeft deze herwaardering per 1 januari 2017 zelfstandig uitgevoerd zonder gebruik te maken van een externe waarderingsspecialist. De reële waarde per waarderingsdatum bedraagt € 5,2 miljard.

Stedin Groep heeft tevens het reële waardeniveau van de gereguleerde netten geëvalueerd en in afwijking van vorig jaar geconstateerd dat de gegevens voor de waarderingsberekeningen voor de gereguleerde netwerken vallen onder ‘niveau 3’ binnen de reële waarde hiërarchie zoals bepaald in IFRS 13 ‘Fair Value Measurement’. Deze conclusie is gebaseerd op het feit dat de netgegevens van de ACM binnen het reguleringskader niet gelden als een actieve markt en dus niet verondersteld wordt als genoteerde basisgegevens voor de waardering van de netten. Er is in dit geval geen sprake van overdracht van de activa vanuit een ander reële waardeniveau naar niveau 3.

De belangrijkste gegevens die worden gebruikt voor de bepaling van de reële waarde zijn:

Parameters voor bepaling reële waarde netwerken gereguleerd	
Waarderingsmethode (ACM)	Inkomstenbenadering, die is afgeleid van de geïndexeerde gereguleerde activa waarde.
Kasstroomhorizon netten in jaren	Resterende looptijd Netwerken gereguleerd
Gehanteerde WACC (ACM) in procenten	4,04%
Wijzigingsdatum WACC (ACM)	2021
Marktaandeel Stedin Groep in Nederland (ACM) in procenten	Elektriciteittransport 24% en gastransport 26%

De reële waarde van de netten wordt opnieuw getoetst in 2021 wanneer de nieuwe reguleringsinformatie van de ACM beschikbaar zal zijn voor Stedin Groep. Stedin Groep zal een bijzondere afwaardering opnemen indien de test hiervoor aanleiding geeft (zie toelichting 16 'Immateriële vaste activa'). Op grond van het hierboven beschreven evaluatieproces heeft Stedin Groep geconcludeerd dat een alternatieve berekening geen additionele informatie oplevert.

De herwaarderingen worden consistent verwerkt in de aanschafwaarde en de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere herwaarderingen van de categorie 'Netwerken gereguleerd'. In het verloopoverzicht van de materiële vaste activa zijn bedragen hiervoor opgenomen.

Per 31 december 2017 bedraagt de boekwaarde tegen historische kostprijs van Netwerken gereguleerd € 5.036 miljoen (31 december 2016: € 4.149 miljoen).

16. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa over 2017 is als volgt:

x € 1 miljoen	Goodwill	Klanten-bestanden	Licenties en software	Concessies, vergunningen en rechten	Ontwik-keling-kosten	Totaal
Aanschafwaarde per 1 januari 2016	**161**	**199**	**88**	**84**	**4**	**536**
Investeringen	-	-	4	1	2	**7**
Desinvesteringen	-	-	-2	-1	-2	**-5**
Translatieverschillen	-1	-	-	-2	-	**-3**
Herclassificatie van / naar activa aangehouden voor verkoop	-	-	1	-	-	**1**
Herclassificatie naar activa aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-160	-199	-83	-73	-4	**-519**
Herclassificatie overig	-	-	11	-	-	**11**
Aanschafwaarde per 31 december 2016	**-**	**-**	**19**	**9**	**-**	**28**
Investeringen	-	-	3	1	-	**4**
Acquisities	83	-	10	-	-	**93**
Herclassificatie overig	-	-	-5	-	-	**-5**
Per 31 december 2017	**83**	**-**	**27**	**10**	**-**	**120**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 1 januari 2016	**-**	**123**	**71**	**26**	**1**	**221**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	20	9	4	1	**34**
Desinvesteringen	-	-	-3	-1	-1	**-5**
Herclassificatie naar activa en verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-	-143	-66	-27	-1	**-237**
Herclassificatie overig	-	-	5	-	-	**5**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2016	**-**	**-**	**16**	**2**	**-**	**18**
Jaarafschrijvingen en bijzondere waardemutaties	-	-	3	1	-	**4**
Herclassificatie overig	-	-	-5	-	-	**-5**
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen per 31 december 2017	**-**	**-**	**14**	**3**	**-**	**17**
Netto boekwaarde per 31 december 2016	**-**	**-**	**3**	**7**	**-**	**10**
Netto boekwaarde per 31 december 2017	**83**	**-**	**13**	**7**	**-**	**103**

Goodwill

De goodwill heeft betrekking op de acquisitie van DNWG in 2017 en betreft grotendeels het verschil tussen de kostprijs en de reële waarde van de netto activa op het moment van overname. Deze goodwill is niet fiscaal aftrekbaar. Een fiscale latentie is getroffen voor de herwaardering naar reële waarde van de vaste activa.

De waardering van de activa en verplichtingen die middels de overname van DNWG zijn verkregen, is op onderdelen niet afgerond en zal later gefinaliseerd worden. Nadat de waarde van de geacquireerde activa en verplichtingen definitief is, verwacht Stedin Groep dat de goodwill zal worden toegewezen aan de kasstroom genererende eenheden die onderdeel zijn of

gelijk zijn aan de operationele segmenten Stedin en DNWG. Stedin Groep verwacht dat beide segmenten synergievoordelen ondervinden van de acquisitie. Het bedrag van de niet aan kasstroom genererende eenheden gealloceerde voorlopige goodwill is € 83 miljoen. Een nadere toelichting is opgenomen onder 3 'Bedrijfscombinaties'.

Uit een analyse of er een indicatie is van bijzondere waardeverminderingen van materiële en immateriële vaste activa is gebleken dat er geen indicatie is voor bijzondere waardeverminderingen. Derhalve is er geen impairmentanalyse uitgevoerd.

17. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

x € 1 miljoen	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	**-**	**61**
Investering	-	2
Acquisities	4	-
Aandeel in het resultaat na belastingen	-	5
Ontvangen dividend	-	-8
Herclassificatie naar activa aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-	-60
Boekwaarde per 31 december	**4**	**-**

Stedin Groep heeft met de overname van DNWG een 33,3% belang verworven in Zebra Gasnetwerk B.V. (hierna: Zebra). Zebra is de netbeheerder van de hoofdtransportleiding voor hoogcalorisch gas van Zelzate naar Moerdijk. Zebra wordt aangemerkt als geassocieerde deelneming.

18. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De specificatie van de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen is als volgt:

x € 1 miljoen	Vorderingen per 31 december 2017	Vorderingen per 31 december 2016	Verplichtingen per 31 december 2017	Verplichtingen per 31 december 2016
Materiële vaste activa	-	-	276	226
Immateriële vaste activa	-	-	-1	-1
Kasstroomafdekkingen	-	-	-21	-20
Voorzieningen	-	-	-2	-2
Rentedragende schulden	-	-	4	4
Totaal	**-**	**-**	**256**	**207**

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op materiële vaste activa en kasstroomafdekkingen die via het eigen vermogen worden verwerkt.

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2017 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2017	Verwerkt in winst- en verliesrekening	Verwerkt in totaal niet-gerealiseerde resultaten	Verkregen via acquisities van bedrijven*	Netto-positie per 31 december 2017	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	226	-1	31	20	276	-	276
Immateriële vaste activa	-1	-	-	-	-1	-1	-
Kasstroomafdekkingen	-20	-	-1	-	-21	-21	-
Voorzieningen	-2	-	-	-	-2	-2	-
Rentedragende schulden**	4	-	-	-	4	-	4
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	**207**	**-1**	**30**	**20**	**256**	**-24**	**280**
Saldering						24	-24
Totaal						**-**	**256**

* Dit betreft de acquisitie van DNWG

** Deze latentie is niet meegegaan als gevolg van splitsing

De uitgestelde belastingverplichting van de materiële vaste activa is veroorzaakt door de versnelde afschrijving in het eerste jaar van afschrijving, de herwaardering van de netten in 2017 en de acquisitie van DNWG in 2017. De acquisitie van DNWG betreft echter een latente belastingvordering. Het grootste deel van de materiële vaste activa latentie heeft betrekking op de commercieel-fiscaal afwijkende waardering van de netten.

Mutaties in de uitgestelde belastingen gedurende 2016 zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Netto-positie per 1 januari 2016	Verwerkt in winst- en verliesrekening voortgezette bedrijfsactiviteiten	Verwerkt in winst- en verliesrekening beëindigde bedrijfsresultaten	Verwerkt in totaal niet-gerealiseerde resultaten	Herclassificatie	Netto-positie per 31 december 2016	Vorderingen	Verplichtingen
Materiële vaste activa	413	-1	-9	-13	-164	226	-	226
Immateriële vaste activa	15	-	-1	-	-15	-1	-1	-
Kasstroomafdekkingen	8	-	-	-16	-12	-20	-20	-
Compensabele verliezen	-24	-	1	-	23	-	-	-
Te verrekenen stallingsverliezen	20	-	-2	-	-18	-	-	-
Voorzieningen	-6	-	-	-	4	-2	-2	-
Rentedragende schulden	0	-	-	4	-	4	-	4
Uitgestelde belastingverplichtingen (vorderingen) voor saldering	**426**	**-1**	**-11**	**-25**	**-182**	**207**	**-23**	**230**
Saldering							23	-23
Totaal							**-**	**207**

Vervaltermijnen van verrekenbare tijdelijke verschillen per 31 december 2017:

Categorie	Termijn
Materiële vaste activa	1 - 50 jr
Immateriële vaste activa	1 - 25 jr
Kasstroomafdekkingen	1 - 30 jr
Compensabele verliezen	1 - 10 jr
Voorzieningen	1 - 10 jr

19. Afgeleide financiële instrumenten

Reële waarde van afgeleide financiële instrumenten:

x € 1 miljoen	Activa per 31 december 2017	Verplichtingen per 31 december 2017	Activa per 31 december 2016	Verplichtingen per 31 december 2016
Valutaswap- en termijncontracten	9	71	42	47
Totaal	**9**	**71**	**42**	**47**

Alle afgeleide financiële instrumenten zijn toegewezen aan een hedgerelatie en de waardemutaties van deze instrumenten worden direct verwerkt in het eigen vermogen en gepresenteerd in de reserve kasstroomafdekkingen. De afgeleide financiële instrumenten hebben een langlopend karakter. De afgeleide financiële instrumenten vallen onder de reële waardeniveau twee (2016: reële waardeniveau twee).

De valutaswap- en termijncontracten worden door Stedin Groep ingezet op basis van het renterisicobeleid om de fluctuaties in de marktrente en de invloed hiervan op de netto financieringslasten te beheersen.

In toelichting 23 'Groepsvermogen' is het verloopoverzicht van de reserve kasstroomafdekking opgenomen. De kasstroomafdekkingsinstrumenten zijn afgeleide financiële instrumenten die netto tussen partijen worden afgerekend.

Specificatie van de perioden waarin de kasstromen van de kasstroomafdekkingen naar verwachting zullen worden gerealiseerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Verwachte kasstroom		
Binnen 1 jaar	-4	-6
Van 1 tot 5 jaar	-15	-17
Na 5 jaar	-17	-101
Totaal	**-36**	**-124**

Het totaal van de kasstroomafdekkingen dat in de toekomst in het resultaat wordt verwerkt is onder aftrek van belastingen opgenomen in de reserve kasstroomafdekkingen. De perioden waarin de resultaten van de kasstroomafdekkingen naar verwachting gerealiseerd zullen worden:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Verwachte verwerking in het resultaat na belastingen		
Binnen 1 jaar	-4	-
Van 1 tot 5 jaar	-29	-7
Na 5 jaar	-32	-56
Totaal	**-65**	**-63**

20. Voorraden

De voorraden zijn gestegen met € 9 miljoen ten opzichte van voorgaand boekjaar. Op de waarde van de voorraden is een voorziening incourante voorraad in mindering gebracht van € 4 miljoen.

De stijging in de voorraadwaarde wordt voor € 4 miljoen veroorzaakt door de aankoop van DNWG. De verkoop van CityTec zorgt voor een daling in de voorraad van € 3 miljoen. Daarnaast wordt de stijging voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de voorraad slimme meters met € 9 miljoen. De voorraad overige materialen stijgt in lijn met de stijging in de operationele activiteiten van Stedin Groep.

De voorziening incourante voorraad heeft met name betrekking op de voorraad slimme meters (€ 3 miljoen).

21. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Onder de handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn met name vorderingen op klanten verantwoord voor de levering van transportdiensten. De overige vorderingen betreffen met name nog te factureren transportopbrengsten.

Specificatie van de handelsdebiteuren en overige vorderingen (de cijfers voor 2016 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast):

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Handelsdebiteuren	132	81
Overlopende activa	18	13
Overige vorderingen	31	29
Totaal	**181**	**123**

De post handelsdebiteuren is gestegen met € 51 miljoen ten opzichte van voorgaand jaar. Deze stijging wordt deels veroorzaakt door de aankoop van DNWG (€ 10 miljoen), maar de verkoop van CityTec zorgt voor een afname (€ 5 miljoen). Daarnaast word debiteur Eneco Consumenten B.V. per 31 december 2017 als externe debiteur aangemerkt, wat zorgt voor een stijging van € 37 miljoen. De vergelijkende cijfers 2016 zijn ten behoeve van presentatie doeleinden aangepast, zie toelichting 2.4 'Presentatiewijzigingen'.

Specificatie van de handelsdebiteuren:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Handelsdebiteuren	143	93
Bijzondere waardeverminderingen	-11	-12
Totaal	**132**	**81**

Specificatie van de uitstaande handelsdebiteuren naar ouderdom:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Voor vervaldatum	105	57
Na vervaldatum		
- tot 3 maanden	20	17
- 3 tot 6 maanden	3	4
- 6 tot 12 maanden	4	5
- meer dan 12 maanden	11	10
Nominale waarde	**143**	**93**
Af: waardeverminderingen	-11	-12
Totaal	**132**	**81**

Specificatie van de debiteurenvoorziening naar ouderdom:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Voor vervaldatum	1	1
Na vervaldatum		
- tot 3 maanden	-	1
- 3 tot 6 maanden	1	2
- 6 tot 12 maanden	2	2
- meer dan 12 maanden	7	6
Totaal	**11**	**12**

In de volgende tabel is de mutatie in de debiteurenvoorziening nader gespecificeerd:

x € 1 miljoen	2017	2016
Per 1 januari	**12**	**90**
Toevoeging via het resultaat	2	12
Onttrekkingen	-3	-24
Herclassificatie naar activa aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-	-66
Nominale waarde	**11**	**12**

22. Liquide middelen

De liquide middelen bestonden op 31 december 2017 uit banktegoeden van € 43 miljoen en kortlopende kasgeldleningen van € 30 miljoen (2016: € 77 miljoen, kortlopende kasgeldleningen nihil). De liquide middelen worden voornamelijk in euro's aangehouden. De liquide middelen waarover Stedin Groep niet de vrije beschikking heeft bedroegen € 0,3 miljoen (2016: € 1 miljoen) per jaareinde.

23. Groepsvermogen

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van Stedin Holding N.V. bedraagt € 2 miljard, verdeeld in 20 miljoen aandelen met een nominale waarde van elk € 100,-. Per 31 december 2017 zijn 4.970.978 aandelen geplaatst en volgestort. In 2017 is hierin geen wijziging opgetreden. Stedin Holding N.V. heeft alleen gewone aandelen uitstaan.

Agioreserve

Stedin Holding N.V. is ontstaan in 2000. De toenmalige aandeelhouders van N.V. Eneco hebben een kapitaalbelang in de vennootschap verkregen door hun kapitaalbelang in N.V. Eneco in te brengen in Stedin Holding N.V. Voor zover de waarde van dat kapitaalbelang de nominale waarde van de aandelen oversteeg is dit meerdere opgenomen als agioreserve. Deze reserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

De agioreserve is in de vorm van een terugbetaling in natura aan de aandeelhouders aangewend om het energiebedrijf Eneco af te splitsen.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve heeft betrekking op de waardering van netwerken en netwerkgerelateerde activa op basis van de geherwaardeerde waarde. Het verschil tussen de afschrijvingen op basis van de geherwaardeerde boekwaarde en de afschrijvingen op basis van de oorspronkelijke historische kostprijs is, gecorrigeerd voor uitgestelde belastingen, overgeboekt van de herwaarderingsreserve naar de reserve ingehouden resultaten. De herwaarderingsreserve staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders. De herwaarderingsreserve bedraagt ultimo 2017 € 744 miljoen (2016: € 702 miljoen).

Reserve omrekeningsverschillen

Stedin Groep heeft geen buitenlandse groepsmaatschappijen in vreemde valuta waardoor het gebruik van deze reserve na de splitsing niet meer van toepassing is. De vrijval van € 6 miljoen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten ten gunste van het resultaat is het gevolg van de uitkering van het energiebedrijf aan de aandeelhouders per 31 januari 2017. De reserve omrekeningsverschillen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders.

Reserve kasstroomafdekkingen

In de reserve kasstroomafdekkingen worden veranderingen verwerkt van de reële waarde van het effectieve deel van afgeleide financiële instrumenten die zijn aangewezen voor kasstroomafdekking waarvan de afdekkingstransactie nog niet is afgewikkeld. Stedin Groep voldoet hierbij aan de voorwaarden van kasstroomhedge-accounting. Deze afdekkingsinstrumenten bestaan uit rente- en valutacontracten. De reserve kasstroomafdekkingen staat niet ter vrije beschikking van de aandeelhouders.

x € 1 miljoen	Energie-commodities	Renteswap-contracten	Valuta-contracten	Totaal
Per 1 januari 2016	**96**	**-4**	**-73**	**19**
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	-	-6	1	-5
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-46	1	13	-32
Uitgestelde belastingverplichtingen	18	2	-4	16
Ineffectief deel van kasstroomafdekkingen	6	-	-	6
Beëindigde kasstroomafdekkingen	-34	-	-	-34
Per 31 december 2016	**40**	**-7**	**-63**	**-30**
Nieuw gedefinieerde kasstroomafdekkingen in boekjaar	-	-1	-1	-2
Mutatie reële waarde kasstroomafdekkingen	-	-	-2	-2
Uitgestelde belastingverplichtingen	-	-	1	1
Recycling beëindigde kasstroomafdekkingen Eneco	-40	8	-	-32
Per 31 december 2017	**-**	**-**	**-65**	**-65**

De afwikkeling van de kasstroom- en translatiereserves van het energiebedrijf zijn verantwoord in de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Overige reserves

De overige reserves betreffen wettelijke reserves op grond van Titel 9 Boek 2 BW en omvatten de reserve niet-uitgekeerde winsten deelnemingen en een reserve kosten onderzoek & ontwikkeling. Deze reserves hadden betrekking op het energiebedrijf.

Ingehouden resultaten en onverdeeld resultaat

In januari 2017 hebben diverse transacties in het kader van de splitsing plaatsgevonden, naast de reguliere resultaten over en mutaties in reserves in de eerste helft van 2017, die van invloed zijn op de omvang en samenstelling van deze posten per 31 december 2017.

Voordat de aandelen van Eneco Groep N.V. als dividend in natura zijn uitgekeerd zijn deze activiteiten geherwaardeerd naar reële waarde. Dit resulteerde in een opwaardering tot een totale reële waarde van € 3,1 miljard. Het uitdividenden van Eneco Groep N.V. aan de aandeelhouders heeft plaatsgevonden voor een bedrag van € 2.696 miljoen uit de ingehouden resultaten en voor € 381 miljoen uit de agioreserve (zie toelichting 14 'Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop').

Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening

Op 1 december 2014 heeft Stedin Holding N.V. een achtergestelde eeuwigdurende obligatielening ('Perpetual Fixed Rate Reset Securities') uitgegeven voor een bedrag van nominaal € 500 miljoen met een couponrente van 3,25% en een uitgiftekoers van 99,232%. Dit leverde een ontvangen bedrag van € 496 miljoen op. Hierop zijn rechtstreeks toerekenbare kosten van € 3 miljoen in mindering gebracht, zodat in 2014 € 493 miljoen is toegevoegd aan het groepsvermogen. De obligaties zijn genoteerd aan de Euro MTF Market van de beurs van Luxemburg. Op 31 december 2017 bedraagt de marktwaarde € 501 miljoen.

Deze achtergestelde eeuwigdurende obligatielening wordt aangemerkt als eigen vermogen en is achtergesteld ten opzichte van alle schuldeisers van Stedin Groep, maar heeft bepaalde preferenties ten opzichte van de aandeelhouders in geval van liquidatie van de onderneming. Stedin Holding N.V. heeft geen contractuele verplichting tot terugbetaling van de lening. Eventuele betaling van de (achterstallige) couponrente is conditioneel en afhankelijk van uitkeringen aan aandeelhouders. Als gevolg hiervan kunnen de houders van deze obligatielening Stedin Holding N.V. niet verplichten tot betaling van de couponrente en tot gehele of gedeeltelijke terugbetaling van de lening.

24. Personeelsvoorzieningen

x € 1 miljoen	Diensttijd gebonden uitkeringen	Overige	Totaal
Per 1 januari 2016	**34**	**8**	**42**
Dotaties	-	8	8
Onttrekkingen	-3	-6	-9
Vrijval	-10	-2	-12
Herclassificatie naar verplichtingen voor uitkering aan aandeelhouders	-5	-8	-13
Herclassificatie	-	4	4
Per 31 december 2016	**16**	**4**	**20**
Dotaties	2	3	5
Acquisities	3	-	3
Herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-1	-	-1
Onttrekkingen	-1	-3	-4
Per 31 december 2017	**19**	**4**	**23**

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Kortlopend	2	2
Langlopend	21	18
Totaal	**23**	**20**

De onder acquisities opgenomen post van € 3 miljoen bij de diensttijd gebonden uitkeringen heeft betrekking op de aankoop van DNWG. De herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor verkoop betreft CityTec (€ 1 miljoen). De stijging in de personeelsvoorzieningen wordt veroorzaakt door groei van het aantal medewerkers en een verlaging van de disconteringsvoet.

Diensttijd gebonden uitkeringen

Deze voorziening dekt de verplichting voor het uitkeren van bedragen bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband en de pensionering van medewerkers.

De voorzieningen zijn actuarieel bepaald op basis van de volgende uitgangspunten:

	31 december 2017	31 december 2016
Disconteringsvoet per 31 december	1,1%	1,4%
Toekomstige salarisstijgingen	1,0% - 1,9%	1,0% - 1,9%
Sterftetabel	GBM & GBV 2010-2015	GBM & GBV 2009-2014

De uitgaven van de personeelsvoorzieningen vinden over een langere periode plaats. De voorziening wordt jaarlijks herrekend op basis van actuele personeelsgegevens en geeft een adequate weergave van de verwachte kasstromen.

25. Overige voorzieningen

x € 1 miljoen	Reorganisatie	Overige	Totaal
Per 31 december 2016	**1**	**12**	**13**
Acquisities	-	12	12
Dotaties	-	5	5
Onttrekkingen	-	-3	-3
Vrijval	-1	-2	-3
Herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	-1	-1
Per 31 december 2017	**-**	**23**	**23**

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Kortlopend	1	-
Langlopend	22	13
Totaal	**23**	**13**

De overige voorzieningen bedragen € 23 miljoen (2016: € 13 miljoen) en hebben betrekking op diverse voorzieningen van uiteenlopende aard en hebben met name een langlopend karakter. Onder andere zijn hier een voorziening voor rechtszaken en claims en aangegane verplichtingen ten behoeve van Stichting Zeeuwse Publieke Belangen in opgenomen. De verwachte termijn waarop uitstroom van middelen uit deze voorzieningen zal plaatsvinden is langer dan 1 jaar.

De voorzieningen zijn in 2017 verdisconteerd met percentages in een range van 0,6% - 2,5% (2016: 0,6% - 2,3%).

26. Rentedragende schulden

Classificatie (x € 1 miljoen)	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Kortlopend	79	250
Langlopend	2.674	1.394
Totaal	**2.753**	**1.644**

Mutaties van de rentedragende schulden:

x € 1 miljoen	2017	2016
Per 1 januari	**1.644**	**1.843**
Nieuw verkregen langlopende rentedragende schulden	1.042	216
Nieuw verkregen kortlopende rentedragende schulden	1.115	124
Aflossing langlopende rentedragende schulden	-210	-63
Aflossing kortlopende rentedragende schulden	-1.140	-75
Koersverschillen	-53	16
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	-	-415
Nieuw verkregen lening van N.V. Eneco Beheer in het kader van splitsing	200	-
Nieuw verkregen leningen uit bedrijfscombinaties	150	-
Overige mutaties	5	-2
Per 31 december	**2.753**	**1.644**

De looptijden van de rentedragende schulden zijn hieronder weergegeven:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Binnen 1 jaar	79	250
Tussen 1 en 2 jaar	597	94
Tussen 2 en 3 jaar	150	461
Tussen 3 en 4 jaar	77	84
Tussen 4 en 5 jaar	527	93
Na 5 jaar	1.323	662
Totaal	**2.753**	**1.644**

De rentedragende schulden op 31 december 2017 zijn allen aangegaan door Stedin Holding N.V.

Voor de rentedragende schulden zijn geen zekerheidstellingen afgegeven.

Gezien het kapitaalintensieve karakter van de onderneming is het belangrijk om financiering af te kunnen sluiten in verschillende financieringsmarkten en daardoor een gebalanceerde financieringsmix te creëren. De huidige langlopende rentedragende schulden kunnen worden ingedeeld in drie categorieën op basis van waar het geld geleend is: de US private placement markt, de Europese genoteerde obligatiemarkt en de onderhandse leningmarkt. Ultimo 2017 is ongeveer één derde van het totaal aan langlopende rentedragende schulden in elke categorie geleend.

De US private placement leningen omvatten naast leningen in Euro's tevens leningen in US dollars voor een bedrag van € 194 miljoen (2016: € 220 miljoen) en in Britse ponden € 84 miljoen (2016: € 88 miljoen).

Voor een bedrag van € 2.413 miljoen zijn de leningen vastrentend (reële waarderisico). Voor de overige leningen gelden variabele rentepercentages die de ontwikkeling van de marktrente (kasstroom renterisico) volgen. Aflossingsverplichtingen voor het eerste jaar na balansdatum worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Een overzicht van de kredietfaciliteiten is opgenomen in toelichting 33.3 'Liquiditeitsrisico'.

De gemiddelde rentelasten voor de Stedin Groep en de reële waarde van de leningen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
Gemiddelde rentelast	3,5%	4,4%

x € 1 miljoen	Boekwaarde per 31 december 2017	Reële waarde per 31 december 2017	Boekwaarde per 31 december 2016	Reële waarde per 31 december 2016
Obligatieleningen	798	802	-	-
Overige leningen	1.955	2.177	1.644	1.911
Totaal	**2.753**	**2.979**	**1.644**	**1.911**

De reële waarde van de obligatieleningen is bepaald op basis van de slotbeurskoers van het jaar. Deze waarde is bepaald volgens reële waardeniveau 1. De reële waarde van de overige leningen is bepaald door middel van de contante waardemethode (volgens de 'inkomstenbenadering'). Hierbij is uitgegaan van relevante marktrentetarieven voor vergelijkbare schulden. Daarmee vallen de gegevens voor deze waarderingsberekening onder reële waardeniveau 2.

De gemiddelde rentelast is in 2017 berekend als het gewogen gemiddelde van de maandelijkse rentelasten die direct zijn gerelateerd aan de rentedragende schulden, exclusief de overige financieringslasten.

In 2017 vonden de volgende belangrijke transacties plaats m.b.t. financieringen:

- In januari 2017 is een financieringsovereenkomst afgesloten tussen Stedin Holding N.V. (tot 1 februari 2017 Eneco Holding N.V.) en N.V. Eneco Beheer (als leningverstrekker) voor het aangaan van marktconforme leningen van in totaal € 200 miljoen (interestpercentage is nihil). Deze worden door Stedin Holding N.V. in twee termijnen afgelost (in 2018 en 2020);

- In maart 2017 is er voor € 200 miljoen aan leningen afgelost en is voor € 240 miljoen aan nieuwe langlopende leningen aangetrokken. Voor een bedrag van € 40 miljoen is de looptijd van deze leningen zeven jaar (2024) en voor de overige leningen van in totaal € 200 miljoen is de looptijd tien jaar (2027);

- In verband met de overname van DNWG is in juni 2017 een overbruggingskrediet afgesloten van € 450 miljoen. Deze is in oktober 2017 onder andere geherfinancierd door twee obligatieleningen van totaal € 800 miljoen (een 5-jaars lening van € 300 miljoen met een interestpercentage van 3-maands Euribor + 27 basispunten, waarbij de interest niet lager dan nul zal bedragen, en een 8-jaars obligatie van € 500 miljoen met een interestpercentage van 0,875%).

Aan de leningen zijn de diverse financiële convenanten verbonden. De belangrijkste zijn hieronder weergegeven:

- Een gearing ratio (nettoschuld / totaal vermogen) die lager is dan 70%;
- Een interest coverage ratio die hoger is dan 3.

Stedin Holding N.V. voldoet gedurende 2017 aan de genoemde voorwaarden.

27. Vooruitontvangen bijdragen

x € 1 miljoen	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	403	398
Acquisities	71	-
Ontvangen bijdragen aansluitkosten	94	85
Reclassificatie van verplichtingen aangehouden voor verkoop	-	6
Herclassificatie naar verplichtingen aangehouden voor uitkering aan aandeelhouders	-	-74
Amortisatie ten gunste van de winst-en-verliesrekening	-14	-12
Boekwaarde per 31 december	**554**	**403**

Classificatie

Kortlopend	16	11
Langlopend	538	392
Totaal	**554**	**403**

De vooruitontvangen opbrengsten betreffen bijdragen van derden voor de investeringen in materiële vaste activa. De vooruitontvangen opbrengsten worden geamortiseerd over de verwachte levensduur van de gerelateerde materiële vaste activa. De amortisatie wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord onder overige baten.

28. Handelscrediteuren en overige schulden

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Handelscrediteuren	73	72
Overige schulden en overlopende passiva	189	156
BTW	31	31
Pensioenpremies	3	3
Totaal	**296**	**262**

Classificatie

Kortlopend	294	259
Langlopend	2	3
Totaal	**296**	**262**

De crediteuren en overige schulden zijn met € 24 miljoen gestegen ten opzichte van 2016. De stijging wordt veroorzaakt door nog te betalen precarioheffingen en de overname van DNWG. De vergelijkende cijfers 2016 zijn ten behoeve van presentatie doeleinden aangepast, zie toelichting 2.4 'Presentatiewijzigingen'.
De reservering voor netverliezen bedraagt € 10 miljoen (2016 € 13 miljoen) en is verantwoord onder de 'Overige schulden en overlopende passiva' .

29. Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen

De actuele belastingvorderingen en actuele belastingverplichtingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Vennootschapsbelasting	-	6
Totaal actuele belastingvordingen	**-**	**6**

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Vennootschapsbelasting	8	-
Totaal actuele belastingverplichtingen	**8**	**-**

30. Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

De niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen, met uitzondering van de garanties, worden gewaardeerd tegen contante waarde. De contante waarde wordt berekend met een disconteringsvoet waarin de actuele marktbeoordeling van de tijdswaarde van geld tot uitdrukking komt.

Leases waarbij Stedin Groep optreedt als lessee

Stedin Groep heeft operationele leaseovereenkomsten afgesloten voor ICT-voorzieningen en het wagenpark. Daarnaast zijn huurovereenkomsten gesloten voor een aantal bedrijfsterreinen en bedrijfspanden. De risico's en voordelen die verband houden met het eigendom van de betrokken activa zijn niet, of niet nagenoeg geheel overgedragen aan Stedin Groep. De kosten van de operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste van het resultaat gebracht. In het resultaat 2017 is hiervoor een last opgenomen van € 26 miljoen (2016: € 55 miljoen waarvan € 25 miljoen met betrekking tot voorgezette bedrijfsactiviteiten).

De totale leaseverplichtingen bedragen € 126 miljoen (2016: € 383 miljoen, waarvan € 128 miljoen met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten). De minimale verplichtingen van deze overeenkomsten zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Binnen 1 jaar	26	23
Binnen 1 tot 5 jaar	53	64
Na 5 jaar	47	41
Totaal	**126**	**128**

Leases waarbij Stedin optreedt als lessor

Stedin Groep verhuurt activa aan derden waarbij de betreffende activa eigendom van Stedin Groep blijven. Risico's en voordelen die samenhangen met het eigendom van de activa zijn niet, of niet nagenoeg geheel overgedragen aan de lessee. De verhuur van deze activa omvat de terbeschikkingstelling ervan aan gebruikers, alsmede het onderhoud. De activa zijn bij Stedin Groep verantwoord onder de post materiële vaste activa. De opbrengsten uit operationele leases worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de bedrijfsopbrengsten. De operationele leases hebben met name betrekking op de verhuur van transformatoren. De verhuuropbrengsten die in het resultaat 2017 zijn verwerkt bedragen in totaal € 6 miljoen (2016: € 28 miljoen, waarvan € 5 miljoen met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten).

De ontvangsten uit hoofde van de leaseovereenkomsten voor de komende jaren zijn als volgt:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Binnen 1 jaar	6	5
Binnen 1 tot 5 jaar	19	21
Na 5 jaar	33	26
Totaal	**58**	**52**

Inkoopverplichtingen energie

Stedin Groep is inkoopverplichtingen voor energie aangegaan voor het compenseren van het administratief en technisch netverlies. De verplichting op basis van in 2017 geldende tarieven bedraagt € 97 miljoen (2016: € 6,5 miljard, waarvan € 95 miljoen met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten en het overige deel met betrekking tot het energiebedrijf) en heeft betrekking op de periode 2018 tot en met 2021.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2017 is Stedin Groep investeringsverplichtingen aangegaan voor een totaalbedrag van € 96 miljoen (2016: € 0,4 miljard, waarvan € 0,2 miljard met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten). Deze investeringsverplichtingen hebben met name betrekking op investeringen in slimme meters. De investeringsverplichtingen zijn aangegaan tot 2020.

Overige verplichtingen

Stedin Groep is daarnaast overige contractuele verplichtingen aangegaan voor een bedrag van € 9 miljoen (2016: € 0,5 miljard, waarvan € 13 miljoen met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten). Dit betreffen met name contractuele verplichtingen inzake onderhoudswerkzaamheden.

Garanties

Stedin Groep heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 60 miljoen (2016: € 0,4 miljard, waarvan € 0,2 miljard met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten). Hiervan is € 54 miljoen door Stedin Holding N.V. afgegeven. Voor € 48 miljoen betreft dit ‘parent company guarantees’ en voor € 6 miljoen bankgaranties. De resterende garantie betreft een garantie welke verstrekt is door een dochtermaatschappij.

Stedin Groep heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Groep gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Juridische procedures

Stedin Groep is betrokken bij een aantal juridische en regulatorische claims en procedures die verband houden met de bedrijfsactiviteiten, ofwel als eiser ofwel als gedaagde. De bedragen die bij sommige van deze zaken worden geëist zijn significant voor de geconsolideerde jaarrekening. Aansprakelijkheden en voorwaardelijke verplichtingen in relatie tot deze claims en procedures worden periodiek beoordeeld op basis van de meest recente beschikbare informatie. Een voorziening wordt alleen getroffen als een negatieve uitkomst van de procedure ‘waarschijnlijk’ wordt geacht en het bedrag van het verwachte verlies redelijkerwijs kan worden ingeschat.

Stedin heeft in een eerder verslagjaar een beperkt aantal claims van klanten met private netten ontvangen, waarbij terugbetaling van aansluit- en transporttarieven wordt gevorderd. Deze claims hebben betrekking op het oordeel van het College van Beroep voor het bedrijfsleven, dat 'net-op-net' aansluitingen van gelijk spanningsniveau niet als aansluiting kwalificeerden vanwege de wettelijke defintie van 'aansluiting' tot 1 januari 2014. Dit vraagstuk staat bekend als de Dobbestroom-problematiek. Naar het oordeel van Stedin is het nog steeds niet 'waarschijnlijk' dat deze claims leiden tot een negatieve uitkomst en derhalve is wederom geen voorziening getroffen.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 'Overzicht dochterondernemingen'. De aangekochte vennootschappen van DNWG zijn hierin eveneens opgenomen per datum levering aandelen. De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 'Overzicht dochterondernemingen'. Alleen vennootschappen, waaronder

Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

Vordering op de Gemeente Rotterdam inzake 'Verlegregeling' bij de 'Leidingverordening Rotterdam'

Op 18 juli 2017 heeft het Hof in Amsterdam Stedin Groep in het gelijk gesteld over de toepassing van de *Verlegregeling* bij de *Leidingverordening Rotterdam.* De uitspraak houdt in hoofdlijn in dat de kosten van het verleggen van leidingen van het netwerk worden vergoed door de veroorzaker voor de integrale kosten, in dit geval de Gemeente Rotterdam (hierna Rotterdam). Stedin krijgt op basis van deze uitspraak het recht op een vergoeding van de kosten die zij heeft gemaakt voor het verleggen van leidingen voor Rotterdam. Stedin is van mening dat de totale vordering met betrekking tot deze regeling circa € 20 miljoen bedraagt waarvan ruim € 8 miljoen wettelijke rente. De vordering betreft de afwikkeling over de jaren 2006 tot en met 2011.

31. Transacties met verbonden partijen

Aan Stedin Groep verbonden partijen zijn de geassocieerde deelnemingen, joint ventures en tevens haar bestuurders en commissarissen.

Transacties met verbonden partijen hebben plaatsgevonden volgens voorwaarden die in het normale economische verkeer met derden gebruikelijk zijn. De vorderingen en schulden zijn niet zeker gesteld en zullen door bankbetalingen worden verrekend.

De openstaande vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen verstrekte leningen voor een bedrag van € 10 miljoen (2016: € 6 miljoen) en hebben hoofdzakelijk een langlopend karakter. In 2017 is er voor € 5 miljoen aan leningen verstrekt en voor € 1 miljoen aan aflossingen ontvangen. De looptijd van de nieuw verstrekte leningen is 5 jaar, met een interestpercentage variërend van 0,4% tot 1%.

Voor de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 7 'Personeelskosten. Tussen bestuurders en commissarissen en Stedin Groep bestaat verder geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden.

Vanaf 1 februari 2017 is N.V. Eneco Beheer geen dochteronderneming meer van Stedin Holding N.V. Op 31 januari 2017 heeft Stedin Groep een financiering van € 200 miljoen van N.V. Eneco Beheer ontvangen, zie hiervoor toelichting 26 'Rentedragende schulden'. Tevens is in de debiteurenvorderingen op 31 december 2017 de reguliere vordering op Eneco Consumenten B.V (onderdeel Eneco Groep N.V.) van € 37 miljoen opgenomen voor de transportdiensten van de kleinverbruikklanten.

Stedin Groep past de vrijstelling toe om transacties met verbonden overheidsinstellingen niet toe te lichten (IAS 24). De Gemeente Rotterdam heeft invloed van betekenis. Naast de aandeelhoudersrelatie bestaat geen andere relatie dan die van klant en leverancier op basis van algemeen gebruikelijke leveringsvoorwaarden onder marktconforme voorwaarden. Voor een nadere toelichting op transacties met Gemeente Rotterdam zie toelichting 30 'Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen' onder 'Vordering op de Gemeente Rotterdam inzake *Verlegregeling* bij de *Leidingverordening Rotterdam*'.

32. Accountantskosten

Onderstaande honoraria hebben betrekking op de accountantskosten en adviesdiensten door de externe accountant van Stedin Groep: Deloitte Accountants B.V., zoals gedefinieerd in artikel 1.1 van de 'Wet toezicht accountantsorganisaties' (Wta), alsook de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk.

x € 1.000	2017	2016
Controle van de jaarrekening	811	1.523
Andere controleopdrachten	457	2.203
Andere niet-controlediensten	113	44
Totaal	**1.381**	**3.770**

In het honorarium voor de controle van de jaarrekening van Stedin Holding N.V. zijn de werkzaamheden voor de geconsolideerde en vennootschappelijke jaarrekening van deze vennootschap opgenomen.

De andere controleopdrachten betreffen de controlewerkzaamheden voor statutaire jaarrekeningen van dochtermaatschappijen en hieraan gerelateerde opdrachten.

Andere niet-controlediensten betreffen diensten die zijn toegestaan volgens de Wta en (gedeeltelijk) in rekening zijn gebracht door de aan de accountantsorganisatie gelieerde entiteiten van het Deloitte-netwerk. Stedin Holding N.V. kwalificeert per 24 oktober 2017 als organisatie van openbaar belang. Dit houdt in dat per die datum een verbod van toepassing is op het uitvoeren van de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening indien door de accountantsorganisatie of een ander onderdeel van haar netwerk andere diensten dan controlediensten aan Stedin Holding N.V. en haar gelieerde entiteiten worden danwel zijn verleend gedurende de periode waarin onafhankelijkheid is vereist. Vanaf dat moment voert de accountant enkel nog controleopdrachten uit.

33. Beheersing van financiële risico's

In het kader van de normale bedrijfsvoering kunnen de volgende financiële risico's worden onderscheiden: marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. Marktrisico wordt gedefinieerd als het risico dat wordt gelopen over waardeveranderingen in huidige of toekomstige kasstromen en financiële instrumenten die het gevolg zijn van veranderingen in marktprijzen. Stedin staat hoofdzakelijk bloot aan valuta- en renterisico's. Kredietrisico is het risico dat een verlies ontstaat omdat de tegenpartij of de garantiesteller van de tegenpartij niet aan haar contractuele verplichtingen kan of zal voldoen. Het liquiditeitsrisico is het risico dat de onderneming niet in staat zal zijn om aan haar betalingsverplichtingen te voldoen.

Het beleid is erop gericht de negatieve gevolgen van onvoorziene omstandigheden op de financiële resultaten te minimaliseren. Op basis van de doelstellingen die hiervoor zijn geformuleerd, die zijn afgeleid van de strategische doelstellingen, zijn procedures en richtlijnen opgesteld die ten minste eenmaal per jaar worden geëvalueerd en, indien nodig, aangepast.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de risicobeheersing, stelt hiervoor de procedures en richtlijnen vast en ziet toe op de naleving. De bevoegdheden om namens Stedin Groep verbintenissen aan te gaan zijn vastgelegd in het document de Governance & Authority Structure. Daarnaast zijn voor alle bedrijfsonderdelen mandaten opgesteld die de benoemde risico's beheersen, zoals bijvoorbeeld voor inkoop.

De raad van bestuur bespreekt periodiek met het afdelingsmanagement de ontwikkeling van de resultaten, kengetallen, de belangrijkste risico's (en eventuele concentratie van bepaalde risico's) en de maatregelen om deze risico's te beheersen. Op de financiële meerjarenplanning worden scenario's toegepast. Tweemaal per jaar legt het afdelingsmanagement verantwoording af aan de raad van bestuur middels een 'in control statement'.

De interne Investment Risk Committee ziet toe op de formulering en toepassing van het risicobeleid en adviseert de raad van bestuur hierover. Door bespreking van strategische plannen, budgetten, kritische performance indicatoren, prognoses, resultaten en het risicobeleid houden de commissarissen toezicht op de gang van zaken en de beheersing van risico's.

Deze paragraaf is geschreven vanuit het perspectief van Stedin Groep na de afsplitsing van het commerciële energiebedrijf ultimo januari 2017. Bepaalde risico's en procedures zijn veranderd sinds de splitsing. Voor informatie over de risico's en procedures die voorafgaand aan de splitsing van toepassing waren wordt verwezen naar de jaarrekening van Eneco Holding N.V over 2016.

Beheer van kapitaal

Stedin Groep beschouwt zowel kapitaal (inclusief de in 2014 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening), als nettoschuld als relevante onderdelen van haar financiering en derhalve van haar kapitaalbeheer.

Het primaire doel van kapitaalbeheer van Stedin Groep is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid, een gezonde solvabiliteit als ondersteuning van de activiteiten, en het optimaliseren van de kostenvoet voor vreemd vermogen. Stedin Groep kan haar kapitaalstructuur beïnvloeden door de wijziging van de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. De netto rentedragende schulden (exclusief die van beëindigde bedrijfsactiviteiten) zijn gedefinieerd als de lang- en kortlopende rentedragende schulden verminderd met de liquide middelen.

In het boekjaar 2017 zijn de doelen, beleid en processen voor kapitaalbeheer aangepast naar de specifieke Stedin Groep situatie en is er een nieuwe Stedin Groep financieringsstrategie geformuleerd.

Stedin Groep bewaakt haar kapitaal met behulp van de financieringsstrategie. Binnen deze strategie wordt voornamelijk gestuurd op credit rating relevante ratio's en naleving financiële convenanten vanuit de leningen. De belangrijkste credit rating relevante ratio is 'operationele kasstroom/netto rentedragende schulden'. In dat kader wordt de in 2014 uitgegeven achtergestelde eeuwigdurende obligatielening door Standard & Poor's aangemerkt als een instrument met 50% eigen vermogen en 50% schuld. Dit laatste in tegenstelling tot IFRS, waar de achtergestelde eeuwigdurende obligatielening als 100% eigen vermogen wordt aangemerkt.

33.1. Marktrisico

Stedin Groep onderscheidt de volgende potentiële marktrisico's:

- Valutarisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van koersveranderingen in vreemde valuta;
- Renterisico: het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt;
- Commodityprijsrisico: 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 valutarisico binnen Stedin Groep heeft met name betrekking op inkopen, liquide middelen en opgenomen leningen die luiden in een andere valuta dan de euro. De valutarisico's betreffen risico's ten aanzien van toekomstige kasstromen in vreemde valuta, alsmede ten aanzien van balansposities in vreemde valuta. De Treasury-afdeling is verantwoordelijk voor de beheersing van de valutarisico's van Stedin Groep. In de consolidatie opgenomen vennootschappen mogen zonder instemming van de Treasury-afdeling geen posities in vreemde valuta aanhouden. Op basis van de totale positie in een vreemde valuta en de bijbehorende vastgestelde limiet voor open posities bepaalt de Treasury-afdeling of het afdekken van het risico gewenst is en welke strategie daarbij zal worden gevolgd.

In 2009 zijn leningen aangegaan in Amerikaanse dollars, Japanse yens en Britse ponden (GBP) om in de financieringsbehoefte van Stedin Groep te voorzien. Stedin Groep heeft ultimo 2017 het valutarisico met betrekking tot deze leningen voor de hele looptijd afgedekt met cross currency swapcontracten. Door deze afdekkingen is de gevoeligheid voor koersverschillen van de leningen in de winst- en verliesrekening nihil.

In januari 2017 was het valutarisico gerelateerd aan de GBP-leningen gekoppeld aan een netto investeringsafdekking waarbij de GBP-leningen (£ 75 miljoen) gealloceerd waren als afdekking voor de translatieverschillen van netto-investeringen in activiteiten van Eneco Groep in het Verenigd Koninkrijk. Door de afsplitsing van Eneco Groep op 31 januari 2017 is deze afdekkingsrelatie verbroken, wat resulteerde in een valutarisico voor de GBP-leningen. Overeenkomstig het risicobeleid van Stedin Groep zijn de GBP-leningen afgedekt met nieuwe cross currency swapcontracten, die zijn gekoppeld aan een nieuwe afdekkingsrelatie.

Renterisico

Renterisico is het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt. Het renterisico wordt beheerst door de Treasury-afdeling. Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Hiertoe wordt uitgegaan van een bepaalde bandbreedte voor de verhouding tussen vast- en variabelrentende leningen. Stedin Groep kan gebruik maken van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswapcontracten om het gewenste risicoprofiel te bereiken. Indien alle overige variabelen constant blijven, zal een algemene stijging van Euribor (voor een periode van twaalf maanden) met 1%-punt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met € 3,4 miljoen (31 december 2016: € 0,1 miljoen).

Commodityprijsrisico

Stedin Groep heeft met dit type risico te maken op met name het gebied van de inkoop van netverliezen. Hierbij is Stedin Groep gevoelig voor het effect van marktfluctuaties in de prijzen van diverse energiecommodities, zoals elektriciteit en groencertificaten.

33.2. Kredietrisico

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten.

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de balanswaarde van de financiële activa met inbegrip van afgeleide financiële instrumenten. Het kredietrisico van Stedin Groep op financiële instellingen heeft voornamelijk betrekking op liquide middelen en rente- en valuta-afdekkingstransacties. De basis voor de beheersing van dit risico is vastgelegd het 'Treasury Statuut', dat door de raad van bestuur is vastgesteld.

Debiteurenrisico

Debiteurenrisico is het risico dat een debiteur een vordering niet zal voldoen. Het risico kan worden gesplitst naar voornamelijk groot- en kleinverbruikklanten (gereguleerd). Voor grootverbruikklanten is het debiteurenrisico gering doordat de meeste vorderingen van beperkte omvang zijn en tevens is het concentratierisico beperkt aangezien de vorderingen zijn verdeeld over een groot aantal debiteuren.

Ten aanzien van de kleinverbruikklanten ligt het kredietrisico sinds de invoering van het leveranciersmodel bij de energieleveranciers, waarmee het concentratierisico daar is toegenomen. Hiervoor zijn diverse risicomitigerende maatregelen geïmplementeerd, waaronder periodieke monitoring en rapportage van het risicoprofiel van de energieleveranciers.

Het beleid is er tevens op gericht om aan klanten geen andere kredieten te verstrekken dan normale leverancierskredieten zoals vastgelegd in de van toepassing zijnde leveringsvoorwaarden.

Maatregelen die worden toegepast om het debiteurenrisico te beperken zijn:

- een actief incassobeleid;
- het gebruik van kredietlimieten, of bankgaranties voor zakelijke partijen;
- de inzet van incassobureaus en differentiatie in incassomethoden voor actuele en historische klanten.

De waarde van een vordering wordt volgens een voorgeschreven procedure bepaald. Deze is gebaseerd op de tijd dat de vordering openstaat en de kans dat deze niet volledig wordt voldaan. Voor de zakelijke klanten wordt dit aangevuld met een individuele beoordeling (zie toelichting 21 'Handelsdebiteuren en overige vorderingen' voor een ouderdomsanalyse van de debiteurenvorderingen).

Bij het niet voldoen aan de verplichtingen kan besloten worden om partijen af te sluiten van zowel het elektriciteits- als het gasnet.

33.3. Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico omvat het risico dat Stedin Groep niet in staat is om de benodigde financiële middelen te verkrijgen om tijdig aan haar verplichtingen te voldoen. In verband hiermee beoordeelt Stedin Groep regelmatig de verwachte kasstromen over een periode van een aantal jaren. Deze kasstromen omvatten onder meer operationele kasstromen, dividenden, rentebetalingen en aflossingen van schulden, vervangingsinvesteringen en de consequenties van wijzigingen in de kredietwaardigheid van Stedin Groep. Het doel is te allen tijde voldoende middelen ter beschikking te hebben om in de liquiditeitsbehoefte te kunnen voorzien. Om te voorkomen dat Stedin Groep niet in staat is te voldoen aan haar financiële verplichtingen wordt groot belang gehecht aan het beheersen van alle hiervoor vermelde risico's. Daarnaast wordt de liquiditeitsbehoefte gepland op basis van kasstroomprognoses voor de lange, middellange en korte termijn. Deze kasstroomprognoses omvatten onder meer operationele kasstromen, investeringskasstromen, dividenden, te betalen rente en aflossing van schulden. De vermogensbehoefte wordt door de afdeling Treasury afgezet tegen de beschikbare middelen.

Financieringsbeleid

Het financieringsbeleid is gericht op het ontwikkelen en onderhouden van een optimale financieringsstructuur, rekening houdend met de huidige activabasis, de afspraken en uitgangspunten ten aanzien van regulering en het investeringsprogramma. Uitgangspunten voor het financieringsbeleid zijn toegang tot de kapitaalmarkt en flexibiliteit tegen acceptabele financieringsvoorwaarden en -kosten. Financieringen worden centraal aangetrokken en intern aangewend. Dochterondernemingen worden gefinancieerd met een combinatie van eigen vermogen en intercompany leningen.

Eind 2017 heeft Stedin Groep van een zestal Nederlandse banken een gecommitteerde kredietfaciliteit (Revolving Credit Facility) van € 600 miljoen (tot juli 2024) aangetrokken. Deze faciliteit kan worden gebruikt voor algemene operationele doeleinden, de financiering van werkkapitaal of de herfinanciering van schulden. Daarnaast heeft Stedin Groep een Euro Commercial Paper programma van € 750 miljoen waaronder ultimo boekjaar € 25 miljoen is uitgegeven (2016: € 365 miljoen) en een Euro Medium Term Note programma van € 2 miljard waaronder per 31 december 2017 een bedrag van € 800 miljoen is uitgegeven (2016: € 0 miljoen).

Het liquiditeitsrisico voortvloeiend uit mogelijke margin calls gerelateerd aan vreemde valuta- en rentemanagementtransacties wordt nauwgezet gemonitord. Tevens wordt zorggedragen dat passende drempelwaardes en bepalingen zijn opgenomen in ISDA's en CSA's (Credit Support Annex). In 2017 heeft Stedin Groep net als voorgaand jaar geen margincallverzoeken ontvangen.

Uitgaande kasstromen

De specificatie van de gedurende de komende jaren verwachte uitgaande nominale kasstromen inclusief eventuele rente van financiële instrumenten, is hieronder opgenomen. De kasstromen van de derivaten zijn gebaseerd op de verwachte netto uitgaande kasstromen (zie tevens toelichting 26 'Rentedragende schulden' voor de looptijden).

Per 31 december 2017 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	148	1.535	1.592	3.275
Afgeleide financiële instrumenten	4	15	17	36
Handelscrediteuren en overige schulden	294	2	-	296
Totaal	**446**	**1.552**	**1.609**	**3.607**

Per 31 december 2016 x € 1 miljoen	Binnen 1 jaar	Van 1 jaar tot en met 5 jaar	Na 5 jaar	Totaal
Rentedragende schulden	327	840	979	2.146
Afgeleide financiële instrumenten	6	17	101	124
Handelscrediteuren en overige schulden	219	3	-	222
Totaal	**552**	**860**	**1.080**	**2.492**

In de handelscrediteuren en overige schulden zijn verplichtingen opgenomen van vooruitontvangen opbrengsten, waarvoor de vergelijkende cijfers zijn aangepast.

34. Credit rating

Een belangrijke pijler in het financieel beleid van Stedin Groep is een goede toegang tot de beschikbare bronnen van financiering waaronder de geld- en kapitaalmarkt. Hiervoor is het van belang dat bestaande en potentiële financiers goed inzicht hebben in de kredietwaardigheid van Stedin Groep.

Stedin Holding N.V. en Stedin Netbeheer B.V. hebben ieder een credit rating bij ratingbureau Standard & Poor's. Deze rating bestaat uit een langetermijnrating met outlook en een kortetermijnrating. De outlook geeft de verwachte verandering in de langetermijn rating aan voor de komende jaren.

De meest recente in september 2017 door Standard & Poor's toegekende credit rating is A- met een stabiele vooruitblik voor de lange termijn en A-2 voor de korte termijn.

Het afgelopen jaar is er diverse malen contact geweest met Standard & Poor's. De belangrijkste onderwerpen die we hebben besproken zijn de splitsing, de overname van DNWG en, tijdens de jaarlijkse review in september, de recente financiële prestaties en prognoses van Stedin Groep. Op basis hiervan heeft Standard & Poor's de kredietwaardigheid van Stedin Groep opnieuw bepaald en de bestaande rating en outlook herbevestigd.

Voor de meest actuele ratingrapporten wordt verwezen naar onze website: http://www.stedingroep.nl/investor-relations

35. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 29 januari 2018 is de financieringsovereenkomst van € 200 miljoen tussen Stedin Holding N.V. (tot 1 februari 2017 Eneco Holding N.V.) en N.V. Eneco Beheer (als leningverstrekker) verkocht door de leningverstrekker aan Rabobank. Dit heeft geen effect op de jaarrekening van Stedin Groep.

36. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Voor de herleiding van de mutatie in de liquide middelen wordt het resultaat na belastingen aangepast voor posten van de winst-en-verliesrekening en balansmutaties die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in boekjaar 2017.

In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt naar kasstromen uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De operationele kasstroom omvat onder andere de uitgaven voor rente en belastingen en de ontvangsten van rente en dividenden. Ontwikkelingskosten, investeringen en desinvesteringen in vaste activa (inclusief financiële belangen) worden opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De betaling van dividend wordt gezien als een uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Het geconsolideerd kasstroomoverzicht bevat zowel de kasstromen voor de voortgezette bedrijfsactiviteiten als die voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Kasstromen uit operationele activiteiten

De kasstromen in 2017 zijn inclusief de kasstromen van activa en verplichtingen voor uitkering aan aandeelhouders en activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop en zijn opgenomen onder "Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige" overeenkomstig de classificatie van deze posten in 2016. Tevens zijn onder de "Mutatie voorzieningen, afgeleide financiële instrumenten en overige" reguliere posten van deze categorie opgenomen, die op de reguliere activiteiten van Stedin Groep betrekking hebben. De stand van de liquide middelen van Eneco Groep was per 1 januari 2017 € 343 miljoen en per 31 januari 2017 € 443 miljoen. Deze liquide middelen zijn opgenomen onder 'Desinvestering dochterondernemingen' van de 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten'.

Mutatie werkkapitaal

Het werkkapitaal omvat de voorraden en kortlopende vorderingen verminderd met de handelscrediteuren en overige schulden. De mutatie van het werkkapitaal zoals opgenomen in de operationele kasstroom is als volgt:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
Mutatie voorraden	-11	13
Mutatie handelsdebiteuren en overige vorderingen	-56	-11
Mutatie handelscrediteuren en overige schulden	12	-123
Totaal	**-55**	**-121**

De mutatie van het werkkapitaal wordt gevormd door mutaties in de balans (€ 26 miljoen), aankoop DNWG (€ 20 miljoen), verkoop CityTec en Weert (€ 9 miljoen).

37. Overzicht dochterondernemingen

	%	Plaats
Geconsolideerde deelneming		
Stedin Netbeheer B.V.*	100,00	Rotterdam
Stedin Operations B.V.*	100,00	Rotterdam
Stedin Netten B.V.*	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Netten Noord-Holland*	100,00	Rotterdam
N.V. Stedin Noord-Oost Friesland*	100,00	Rotterdam
DNWG Groep N.V.*	100,00	Goes
DNWG Infra B.V.*	100,00	Goes
DNWG Warmte B.V.*	100,00	Goes
DNWG Staff B.V.*	100,00	Goes
Enduris B.V.*	100,00	Goes
Joulz Energy Solutions B.V.*	100,00	Rotterdam
Joulz Diensten B.V.	100,00	Rotterdam
Joulz Infradiensten B.V.	100,00	Rotterdam
Joulz Meetbedrijf B.V.*	100,00	Rotterdam
Joulz Stoomnetwerken B.V.	100,00	Rotterdam
Stedin Groep Personeels B.V.*	100,00	Rotterdam
Joint arrangements		
Utility Connect B.V.	40,72	Vianen
TensZ B.V.	50,00	Rotterdam
TeslaN B.V.	50,00	Goes
Infra Netwerkgroep Omexom VOF	50,00	Dordrecht
Associates		
Energie Data Services Nederland B.V.	21,16	Amersfoort
Zebra Gasnetwerk B.V.	33,33	Bergen op Zoom

* Voor deze dochterondernemingen is door Stedin Holding N.V. een 403-verklaring afgegeven.

Per 1 april 2018 worden Stedin Netbeheer B.V. en Stedin Operations B.V. gefuseerd, met financieel effect per 1 januari 2018.

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening

x € 1 miljoen	Toelichting	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten		**-**	**-**
Kosten van inkoop uitbesteed werk en operationele kosten		-1	-
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen vaste activa		-1	-2
Totaal bedrijfskosten		**-2**	**-2**
Bedrijfsresultaat		**-2**	**-2**
Financiële baten en lasten	43	-33	-55
Resultaat voor belastingen		**-35**	**-57**
Resultaat deelnemingen	40	204	246
Resultaat overgedragen en verkochte deelnemingen	40	254	-
		423	**189**
Belastingen		1	10
Resultaat na belastingen		**424**	**199**
Resultaatverdeling:			
Resultaat toe te rekenen aan houders achtergestelde eeuwigdurende obligatielening Stedin Holding N.V. (na belastingen)		12	12
Resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		412	187
Resultaat na belastingen		**424**	**199**

Enkelvoudige balans

Voor winstbestemming

x € 1 miljoen	Toelichting	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa		11	12
Immateriële vaste activa	39	83	-
Financiële vaste activa	40	5.087	7.559
Totaal vaste activa		**5.181**	**7.571**
Vlottende activa			
Vorderingen groepsmaatschappijen	41	279	329
Actuele belastingvorderingen		-	13
Overlopende activa en overige vorderingen		1	2
Liquide middelen		34	1
Totaal vlottende activa		**314**	**345**
TOTAAL ACTIVA		**5.495**	**7.916**
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Aandelenkapitaal	23	497	497
Agioreserve		-	381
Herwaarderingsreserve	23	744	702
Reserve omrekeningsverschillen		-	6
Reserve kasstroomafdekkingen	23	-65	-30
Reserve niet-uitgekeerde winsten deelnemingen		-	34
Reserve kosten onderzoek & ontwikkeling		-	4
Ingehouden resultaten	23	494	3.025
Onverdeeld resultaat boekjaar	23	412	187
Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Stedin Holding N.V.		**2.082**	**4.806**
Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening	23	501	501
Totaal eigen vermogen		**2.583**	**5.307**
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen		4	4
Uitgestelde belastingverplichtingen		30	24
Rentedragende schulden	26	2.674	1.394
Afgeleide financiële instrumenten	19	71	47
Totaal langlopende verplichtingen		**2.779**	**1.469**
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende schulden	26	79	276
Schulden aan groepsmaatschappijen	41	3	844
Actuele belastingen verplichtingen		8	
Overige schulden	42	43	20
Totaal kortlopende verplichtingen		**133**	**1.140**
TOTAAL PASSIVA		**5.495**	**7.916**

Toelichting op enkelvoudige jaarrekening

38. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW, waarbij dezelfde waarderingsgrondslagen zijn toegepast als in de geconsolideerde jaarrekening, zoals toegestaan in artikel 362 lid 8, Titel 9 Boek 2 BW. De beschrijving van de activiteiten en de structuur van de onderneming, zoals opgenomen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, is eveneens van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening van Stedin Holding N.V. bevat de enkelvoudige winst-en-verliesrekening en de enkelvoudige balans. De functionele valuta is de euro. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in miljoenen euro's.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Als de nettovermogenswaarde negatief is, wordt de deelneming op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid. Voor reserves van deelnemingen waarvoor beperkingen gelden voor uitkeringen wordt een wettelijke reserve gevormd.

Herwaarderingsreserve

De rechtspersoon vormt een herwaarderingsreserve voor:

- waardevermeerderingen van activa, niet zijnde financiële instrumenten, die rechtstreeks zijn opgenomen in het eigen vermogen;
- waardevermeerderingen van activa waarvan waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen en waarvoor geen frequente marktnoteringen bestaan;
- en waardeveranderingen van derivaten die zijn gewaardeerd tegen reële waarde en waarop kasstroomhedge-accounting wordt toegepast.

De herwaarderingsreserve wordt verminderd met latente belastingverplichtingen, indien sprake is van verschillen tussen commerciële en fiscale waardering. Het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserve wordt ten gunste van de overige reserves gebracht.

Voor de overige grondslagen met betrekking tot het eigen vermogen zie toelichting 2.2.23 'Achtergestelde eeuwigdurende obligatielening' van de geconsolideerde jaarrekening.

39. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa betreft de goodwill inzake de aankoop van DNWG. Hiervoor wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening onder 16, 'Immateriële vaste activa'.

40. Financiële vaste activa

x € 1 miljoen	Dochter-ondernemingen	Vorderingen op dochter-ondernemingen	Overige vorderingen	Afgeleide financiële instrumenten	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	**6.474**	**2.105**	**3**	**40**	**8.622**
Resultaat dochterondernemingen	246	-	-	-	**246**
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	-40	-	-	-	**-40**
Investeringen	40	-	-	-	**40**
Ontvangen dividend	-300	-	-	-	**-300**
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	-886	-	-	**-886**
Mutatie overige leningen	-	-	-2	-	**-2**
Mutatie reële waarde financiële instrumenten in eigen vermogen	-60	-	-	2	**-58**
Omrekeningsverschillen	-14	-49	-	-	**-63**
Boekwaarde per 31 december 2016	**6.346**	**1.170**	**1**	**42**	**7.559**
Resultaat dochterondernemingen	204	-	-	-	**204**
Aanpassing geherwaardeerde waarde netwerken gereguleerd	86	-	-	-	**86**
Ontvangen dividend	-366				**-366**
Desinvesteringen	-2.876	-	-	-	**-2.876**
Acquisities	372	-	-	-	**372**
Mutatie leningen aan dochterondernemingen	-	141	-	-	**141**
Mutatie reële waarde financiële instrumenten	-	-	-	-33	**-33**
Boekwaarde per 31 december 2017	**3.766**	**1.311**	**1**	**9**	**5.087**

De desinvesteringen hebben betrekking op de overdracht van de aandelen van Eneco Groep N.V. en de verkoop van CityTec B.V. De overdracht en verkoop van deze onderdelen leidde tot een verkoopresultaat van € 254 miljoen, zie toelichting 14 'Beëindigde bedrijfsactiviteiten en activa en passiva aangehouden voor verkoop' van de geconsolideerde jaarrekening. Dit verkoopresultaat is afzonderlijk in de enkelvoudige winst-en-verliesrekening opgenomen.

De post acquisities betreft de aankoop van DNWG, zie toelichting 3 'Bedrijfscombinaties' van de geconsolideerde jaarrekening.

Zowel in 2017 als 2016 hebben geen afschrijvingen en waardeverminderingen op de financiële vaste activa plaatsgevonden.

Een overzicht van alle kapitaalbelangen is opgenomen in toelichting 37 'Overzicht dochterondernemingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

41. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen hebben allen een kortlopend karakter.

42. Overige schulden

De overige schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x € 1 miljoen	Per 31 december 2017	Per 31 december 2016
BTW	21	-
Overige	22	20
Totaal overige schulden	**43**	**20**

43. Financiële baten en lasten

De financiële lasten hebben met name betrekking op de rentelasten inzake externe financieringen van Stedin Groep. De financiële lasten bedragen € 82 miljoen en de financiële baten bedragen € 49 miljoen over 2017. De baten betreffen doorbelastingen van rente binnen de groep.

44. Niet uit de enkelvoudige balans blijkende rechten en verplichtingen

Leases waar Stedin Holding N.V. optreedt als lessee

Stedin Groep heeft operationele leaseovereenkomsten afgesloten. Voor een fors deel van de overeenkomsten is Stedin Holding N.V. juridisch de contractpartij. De kosten voortvloeiend uit deze contracten zijn niet verantwoord als onderdeel van het resultaat van Stedin Holding N.V. maar als onderdeel van de resultaten van de onderliggende dochtermaatschappijen (die ook gebruik maken van de geleasde activa). Op basis van het voorgaande verwijst Stedin voor een nadere toelichting op de leasekosten en de verplichtingen die voortvloeien uit de leaseovereenkomsten naar toelichting 30 'Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening.

Fiscale eenheid

Stedin Holding N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 'Overzicht dochterondernemingen'. De aangekochte vennootschappen van DNWG zijn hierin eveneens opgenomen per datum levering aandelen. De vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Voor de omzetbelasting is sprake van een fiscale eenheid met daarin Stedin Holding N.V. en al haar geconsolideerde deelnemingen zoals opgenomen in toelichting 37 'Overzicht dochterondernemingen' van de geconsolideerde jaarrekening. Alleen vennootschappen, waaronder Stedin Holding N.V., die deel uitmaken van een fiscale eenheid, zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van die fiscale eenheid.

Cashpool

Vanwege deelname in de cashpool van Stedin Groep is Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk, tezamen met andere deelnemers, voor de tekorten in de cashpool van Stedin Groep.

Garanties

Stedin Holding N.V. heeft aan derden concern- en bankgaranties verstrekt ter grootte van € 54 miljoen (2016: € 0,4 miljard, waarvan € 0,2 miljard met betrekking tot voortgezette bedrijfsactiviteiten). Voor € 48 miljoen betreft dit 'parent company guarantees' en voor € 6 miljoen bankgaranties.

Stedin Holding N.V. heeft een bestuurdersaansprakelijkheid verzekering afgesloten ten behoeve van de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur, de directie en andere bestuurders binnen Stedin Groep. Voor zover mogelijk worden de bestuurders onder specifieke voorwaarden door Stedin Holding N.V. gevrijwaard voor kosten in verband met civiel-, straf- of administratiefrechtelijke procedures waarin zij vanwege hun functie zouden kunnen worden betrokken.

Naast bovenstaande niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen voor Stedin Holding N.V. zie toelichting 30 'Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen' van de geconsolideerde jaarrekening voor een totaal overzicht.

Aansprakelijkstellingen groepsmaatschappijen

Ten behoeve van de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn door de rechtspersoon aansprakelijkstellingen afgegeven zoals bedoeld in art. 2:403 BW. Dit is opgenomen in het overzicht 37 'Overzicht dochterondernemingen'. Uit dien hoofde is de Stedin Holding N.V. hoofdelijk aansprakelijk voor de uit rechtshandelingen van deze groepsmaatschappijen voortvloeiende schulden.

45. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 29 januari 2018 is de financieringsovereenkomst van € 200 miljoen tussen Stedin Holding N.V. (tot 1 februari 2017 Eneco Holding N.V.) en N.V. Eneco Beheer (als leningverstrekker) verkocht door de leningverstrekker aan Rabobank. Dit heeft geen effect op de jaarrekening van Stedin Holding N.V.

46. Winstbestemming

Voorstel winstbestemming 2017

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders wordt voorgesteld te besluiten tot een dividendbetaling aan de aandeelhouders van € 28 miljoen van het aan aandeelhouders van Stedin Holding N.V. toe te rekenen resultaat na belastingen. Dit betekent over 2017 een uitkering van € 5,64 per aandeel.

Het voorstel tot dividendbetaling is ultimo 2017 nog niet verwerkt in het eigen vermogen.

Rotterdam, 22 maart 2018

Stedin Holding N.V.

Raad van bestuur	Raad van commissarissen
Marc van der Linden, CEO (voorzitter)	Pieter Trienekens (voorzitter)
Gerard Vesseur, CFO	Tineke Bahlmann
Judith Koole, COO	Theo Eysink
David Peters, CTO	Jules Kortenhorst
	Dick van Well

Overige gegevens

Statutaire winstbestemming

Volgens de statuten van de vennootschap kan het bestuur met goedkeuring van de raad van commissarissen een gedeelte ter grootte van maximaal de helft van de winst die voor uitkering beschikbaar is toevoegen aan de reserves. Het resterende gedeelte staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders. De algemene vergadering kan besluiten het resterende gedeelte geheel of gedeeltelijk uit te keren. Hetgeen niet wordt uitgekeerd wordt toegevoegd aan de reserves.

Daarnaast bepalen de statuten dat de algemene vergadering van aandeelhouders kan besluiten tot het doen van tussentijdse uitkeringen met inachtneming van de statutaire bepalingen. Er gelden geen statutaire beperkingen in de omvang van tussentijdse uitkeringen, alleen wettelijke beperkingen die van toepassing zijn op naamloze vennootschappen. Een besluit tot het uitkeren van een interim dividend uit de winst over het lopende boekjaar kan tevens door de raad van bestuur worden genomen, mits met goedkeuring van de raad van commissarissen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Stedin Holding N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stedin Holding N.V. te Rotterdam 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 Stedin Holding N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (de "WNT").
- Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stedin Holding N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 31 december 2017.
2. De volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht groepsvermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 31 december 2017.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het controleprotocol WNT vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Onafhankelijkheid

Stedin Holding N.V. kwalificeert per 24 oktober 2017 als organisatie van openbaar belang (OOB). Dit houdt in dat per die datum een verbod van toepassing is op het uitvoeren van de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening indien door de accountantsorganisatie of een ander onderdeel van haar netwerk andere diensten dan controlediensten aan Stedin Holding N.V. en haar gelieerde entiteiten worden danwel zijn verleend gedurende de periode waarin onafhankelijkheid is vereist. Deloitte Belastingadviseurs B.V. heeft in de periode van 24 tot 27 oktober 2017 enkele vragen van Stedin beantwoord hetgeen kwalificeert als het leveren van niet-controlediensten aan Stedin. De dienstverlening was niet toelaatbaar op grond van artikel 5.1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, zoals nader uitgewerkt in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) en de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). Nadat de situatie is gebleken, is de

dienstverlening onmiddellijk beëindigd en zijn er maatregelen getroffen. Wij hebben de situatie besproken met de raad van commissarissen en wij hebben tevens de Autoriteit Financiële Markten (AFM) geïnformeerd. De raad van commissarissen heeft ingestemd met de getroffen maatregelen en onze conclusie dat op basis van de feiten en omstandigheden, onze objectiviteit, integriteit, onpartijdigheid en professioneel kritische instelling niet in het geding zijn geweest en derhalve de wettelijke controleopdracht van de jaarrekening kan worden uitgevoerd. Wij verwijzen naar de paragraaf "Samenloop van Dienstverlening" in het verslag van de raad van commissarissen waar zij rapporteert over de situatie.

Met inachtneming van het voorgaande, zijn wij onafhankelijk van Stedin Holding N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 16 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op het resultaat voor rentelasten, belastingen en afschrijvingen. 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 € 0,8 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stedin Holding N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stedin Holding N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen. Bij de onderdelen Stedin Holding N.V., Stedin Netbeheer B.V. en Stedin Operations B.V. hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere Deloitte accountants bij de controle van onderdeel DNWG Groep N.V. (tot 23 november 2017 genaamd Zeeuwse Netwerkholding N.V.). 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 bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Kernpunten Controle 2016

Op 31 januari 2017 is het geïntegreerde energiebedrijf Eneco (voormalig Eneco Holding N.V.) gesplitst in een energiebedrijf (Eneco Groep) en een netwerkbedrijf (Stedin Groep). Derhalve zagen de kernpunten uit de controle van 2016 toe op zowel de Eneco Groep als de Stedin Groep.

In voorgaand jaar is de splitsing onderkend als kernpunt van onze controle vanwege risico's op verstoring van de bedrijfsvoering en verzwakking van de interne beheersing als ook complexe verslaggevingsvraagstukken voor de jaarrekening van 2016. In 2017 is de splitsing uitgevoerd zoals toegelicht in de jaarrekening 2016 in toelichting 14. Als gevolg hiervan is dit onderwerp niet langer als kernpunt van onze controle onderkend.

De kernpunten "duurzame waardevermindering van (im)materiële vaste activa" en "schattingsonzekerheid bij het bepalen van de energiebalans" in de jaarrekening 2016 zagen grotendeels toe op het energiebedrijf (Eneco Groep). Derhalve zijn deze onderwerpen niet langer als kernpunt van onze controle onderkend.

Voor de evaluatie in 2017 van het kernpunt inzake de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking verwijzen wij naar de kernpunten controle 2017.

Kernpunten Controle 2017

Overname DNWG Groep N.V.

Beschrijving

De toelichting ten aanzien van deze transactie is opgenomen in de waarderingsgrondslagen en in toelichtingen 3 en 16.

Op 13 juni 2017 heeft Stedin Holding N.V., DNWG Groep N.V. (tot 23 november 2017 genaamd Zeeuwse Netwerkholding N.V.) geacquireerd van PZEM N.V. De koopprijs voor de aandelen bedraagt € 455 miljoen. Stedin Holding N.V. is ondersteund door externe deskundigen bij de voorlopige toerekening van de koopprijs aan de individuele activa en passiva. De bepaling van de reële waarde en de voorlopige toerekening hiervan aan individuele activa, passiva en goodwill vereist significante schattingen door het bestuur van Stedin Holding N.V. die subjectief en complex zijn.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd

Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennis genomen van de overeenkomst tussen PZEM N.V. en Stedin Holding N.V. en andere juridische documenten die ten grondslag liggen aan de transactie. Tevens hebben wij kennis genomen van de interne gevolgde procedures ten aanzien van de bepaling van de reële waarde. Wij hebben, met behulp van onze waarderingsdeskundigen, de reële waarde van DNWG Groep N.V. en de voorlopige 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 PZEM inzake deze transactie is geëffectueerd. Daarnaast hebben wij getoetst of de toelichtingen (toelichtingen 3 en 16) voldoen aan de vereisten van IFRS 3, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de voorlopige waardering op overnamedatum.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Beschrijving

De betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking van Stedin Holding N.V. is afhankelijk van de effectiviteit van IT-beheersmaatregelen. Deze beheersmaatregelen hebben onder meer betrekking op continuïteit, toegangsbeveiliging en wijzigingsbeheer. Er wordt gebruik gemaakt van diverse applicaties, databases en interfaces die relevant zijn voor de primaire processen en totstandkoming van de jaarrekening.

De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
Wij hebben de effectiviteit van de IT-beheersmaatregelen getoetst voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van onze controle van de jaarrekening. Deze werkzaamheden zijn uitgevoerd door gespecialiseerde IT-auditors in het controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de evaluatie van ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en daaropvolgend het testen van de opzet, het bestaan en de werking van relevante IT-beheersingsmaatregelen. Naar aanleiding van geconstateerde tekortkomingen in de interne beheersing zijn aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd. De tekortkomingen zijn geadresseerd door middel van het toetsen van alternatieve beheersmaatregelen of het uitvoeren van specifieke gegevensgerichte werkzaamheden.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- 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.

Het 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 Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als externe accountant van Stedin Holding N.V. vanaf de controle van het boekjaar 1997 en zijn sindsdien de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS, met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of Stedin Holding N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of Stedin Holding N.V. 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 Stedin Holding N.V.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften, de onafhankelijkheidseisen en het Controleprotocol WNT. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van Stedin Holding N.V.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of Stedin Holding N.V. haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat Stedin Holding N.V. haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen. In dit kader verwijzen wij ook naar de evaluatie van samenloop van dienstverlening zoals vermeld in het verslag van de raad van commissarissen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Rotterdam, 22 maart 2018

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: B.C.J. Dielissen

Bijlagen

Verslaggevingsbeleid

In dit geïntegreerde jaarverslag 2017 legt Stedin Groep verantwoording af over haar financiële en niet-financiële prestaties en de waarde die de onderneming creëert voor stakeholders op de lange en korte termijn. Dit verslag beslaat het boekjaar 2017 dat loopt van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.

Stakeholderselectie

We willen met dit verslag een brede doelgroep stakeholders informeren over onze prestaties. We onderscheiden de volgende groepen belanghebbenden: klanten, aandeelhouders, gemeenten/omwonenden, investeerders/financiers, medewerkers, leveranciers en milieuorganisaties/ngo's. Deze selectie is gebaseerd op onze analyse dat zij de grootste invloed hebben op onze strategie en bedrijfsvoering en de meest impact ondervinden van onze activiteiten en keuzes die we maken voor de toekomst.

Rapportagerichtlijnen

Stedin Groep volgt voor de niet-financiële prestaties de GRI Standards op niveau 'comprehensive' en volgt de richtlijnen van het <IR> Framework van de International Integrated Reporting Council. We streven ernaar ons verslag steeds verder in te richten als een geïntegreerd verslag dat voldoet aan de eisen van het <IR> Framework en aan de GRI Standards. De komende jaren passen we steeds meer elementen toe. In dit jaar presenteren we een eerste opzet van het waardecreatiemodel, een overzicht van de samenhang tussen materiële thema's en risico's en een materialiteitsmatrix.

De geconsolideerde jaarrekening van Stedin Groep is opgesteld in overeenstemming met de per 31 december 2017 geldende IFRS zoals goedgekeurd door de Europese Unie (EU), en de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. IFRS omvat zowel de IFRS-standaarden als de International Accounting Standards van de International Accounting Standards Board (IASB) zijn en de interpretaties van IFRS- en IAS-standaarden van respectievelijk de IFRS Interpretations Committee (IFRIC) en het Standing Interpretations Committee (SIC).

Rapportageproces

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag. De RvB heeft de totstandkoming ervan gedelegeerd aan een stuurgroep. De projectleider reporting is verantwoordelijk voor de samenstelling van het verslag. De inhoudelijke verantwoordelijkheid is verdeeld tussen de afdelingen Strategie, Communicatie, Finance en Risk. De financiële en niet-financiële strategische kpi's zijn integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. In de reguliere business reviews worden de resultaten besproken. Aan de hand van een accountability index wordt per onderwerp een verantwoordelijke aangewezen. De RvB beoordeelt de eindversie voordat deze naar de raad van commissarissen gaat.

Onderwerpkeuze

Uitgangspunt bij de inhoudsbepaling is de strategie inclusief strategische thema's, risico's en kansen en kritische performance indicatoren (kpi's) zoals die door de raad van bestuur zijn vastgesteld. De inhoud van het jaarverslag wordt in de komende jaren mede vastgesteld op basis van de materialiteitsanalyse. Dit boekjaar hebben we hiervoor een bescheiden aanzet gedaan. De onderwerpen in de materialiteitsmatrix zijn gebaseerd op eerdere jaarverslagen van Stedin Netbeheer B.V. en een analyse van waarover andere netbeheerders rapporteren. In 2018 willen we interne en externe materialiteitsanalyses uitvoeren en toetsen of er onderwerpen ontbreken. We kunnen dan ook het relatieve belang dat stakeholders hechten aan onderwerpen plotten in de matrix. Voor de matrix die nu in het verslag staat is geen externe analyse uitgevoerd.

SDG's

Wij rapporten over de voor ons relevante Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die zijn opgesteld om de wereld tot 'een betere plek' te maken in 2030. Stedin Groep draagt op kleine schaal bij aan het realiseren van deze doelen. In de paragrafen 'One Planet-projecten 2018 per impactgebied' en 'SDG's die Stedin raken (direct en indirect)' geven we hier inzicht in met een verwijzing naar de relevante toelichting in het jaarverslag.

Scope en reikwijdte

Stedin Groep is een Nederlandse organisatie en rapporteert over gereguleerde activiteiten in haar verzorgingsgebied en over commerciële activiteiten in heel Nederland. De financiële verslaggeving omvat alle juridische entiteiten van Stedin Groep die tot de consolidatiekring behoren.

De scope van de niet-financiële prestaties in dit boekjaar is als volgt:

	Stedin	DNWG	Joulz
Veiligheid	v	v	v
Medewerkersbetrokkenheid	v		v
Leveringszekerheid	v	v	v
Verzuim	v	v	v
CO_2 emissies	v	v	v
Afval	v	v	
Participatiewet	v	v	
Slimme meters	v	v	v
Klanttevredenheid	v		

Assurance niet-financiële informatie

Dit boekjaar hebben we nog geen externe assurance gevraagd over de betrouwbaarheid van de niet-financiële gegevens. Mogelijk dat we dit wel zullen doen over het boekjaar 2018.

GRI Index

Bij het opzetten van de duurzaamheidsverslaglegging zijn de GRI Standards-richtlijnen gehanteerd.

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
	Visie en Strategie		
102-14	Verklaring van de directie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor Stedin en haar strategie om te streven naar duurzame ontwikkeling.	Over Stedin Groep Strategie Stedin Groep: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet: Sustainable Development Goals Governance: Risicomanagement	
102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en kansen	Strategie Stedin Groep: Ontwikkelingen in samenleving en energiemarkt Strategie Stedin Groep: Strategische risico's en kansen energietransitie	
	Profiel sector | bedrijf		
	Algemeen		
102-1	Naam van de organisatie	Over Stedin Groep: Onze organisatie en besturing	Stedin Holding N.V.
102-2	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	Blaak 8, 3011 TA Rotterdam
102-4	Het aantal landen waar de organisatie actief is (met relevantie voor duurzame ontwikkeling)	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	Stedin Groep opereert en is gevestigd in Nederland
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Over Stedin Groep: Onze organisatie en besturing Governance	
102-6	Belangrijke afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren en soort klanten)	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	
102-7	Omvang van de verslaggevende organisaties	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2017	De omvang omvat financiële cijfers, operationele kengetallen, personeelsaantallen, veiligheidscijfers, uitval en onderbrekingen energievoorziening.
102-8	Informatie over totale personeelsbestand	Over Stedin Groep: Kerncijfers en kengetallen 2017 Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep	Aantal medewerkers Stedin Groep: 4.488
			* Aantal medewerkers bij Stedin: 3.185
			* Aantal medewerkers bij Joulz: 648
			* Aantal medewerkers bij DNWG: 655
			Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een voltijds contract:
			* Mannelijke medewerkers: 3.539
			* Vrouwelijke medewerkers: 396

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
			Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een deeltijds contract:
			* Mannelijke medewerkers: 173
			* Vrouwelijke medewerkers: 380
			Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een vast contract:
			* Mannelijke medewerkers: 3.425
			* Vrouwelijke medewerkers: 669
			Aantal medewerkers binnen Stedin Groep met een tijdelijk contract:
			* Mannelijke medewerkers: 287
			* Vrouwelijke medewerkers: 107
			Voor overige detaillering: zie indicator 405-1
102-41	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt	Kolom toelichting	Eind 2017 viel 95,1% van de medewerkers van Stedin Groep onder een CAO. Met de overige medewerkers is een individueel functiecontract gesloten.
102-9	De waarde- en leveringsketen van de organisatie	Over Stedin Groep: Activiteiten Stedin Groep Strategie Stedin Groep: Missie, visie en strategie Strategie Stedin Groep: Waardecreatiemodel	
102-10	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode	Kolom toelichting	In 2017 is netbeheergebied Weert en bedrijf CityTec verkocht, en is DNWG overgenomen
	Betrokkenheid bij externe initiatieven		
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Governance: Risicomanagement	Risicomanagement wordt toegepast in strategische, operationele en uitvoerende processen
102-12	Externe economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten of principes die door het bedrijf worden onderschreven	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO 22301; ISO 27001; ISO 55001; NTA 8120; VCA**; CKB; BRL; BTR; Veiligheid Bewust Certificaat; CO2-Bewust Certifcaat, niveau 5; BRL SIKB 7000.
102-13	Lidmaatschap van verenigingen of belangenorganisaties	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	Deltalinqs, Dutch Power, Cobouw Digistaal, Holland Rail, Energia, UCA Users Groups, WENB, NARIM.
	Bepaling materiële relevantie voor stakeholders en uitgangspunten verslaglegging		
102-45	Operationele structuur deelnemingen	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en toepassing GRI principles	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit, Waardecreatiemodel	We hebben in dit verslag getracht om zoveel mogelijk het resultaat op Stedin Groep niveau weer te geven. Daar waar het eind 2017 na aankoop van DNWG niet gelukt is om de DNWG resultaten

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
			te presenteren wordt alleen het Stedin resultaat gegeven. De gerapporteerde data biedt naar ons weten een betrouwbare weergave van onze prestaties.
102-47	Overzicht van alle materiële aspecten die geïdentificeerd zijn in het proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
103-1	Afbakening relevantie binnen het bedrijf	Kolom toelichting	De financiële informatie in dit jaarverslag is geconsolideerd voor Stedin Holding N.V. en haar dochterondernemingen. In de niet-financiële informatie zijn binnen Stedin Groep de dochterondernemingen Stedin, Joulz, en DNWG geconsolideerd. Beëindigde bedrijfsactiviteiten zijn overgenomen gedurende de periode dat zij tot de groep behoorden.
103-1	Afbakening relevantie buiten het bedrijf	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
102-48	Gevolgen van herformuleringen van eerder verstrekte informatie	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling: 2.3 Schattingen, aannames en veronderstellingen	
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling: 2.4 Presentatiewijziging winst- en verliesrekening	
	Stakeholdermanagement / Stakeholder Betrokkenheid		
102-40	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken	Over Stedin Groep: Energie door samenwerking Bijlagen: Verslaggevingsbeleid: Stakeholderselectie	Collega's, klanten, marktpartijen, gemeenten, politiek, energieleveranciers, samenwerkings-initiatieven, woningbouwcoöperaties, toezichthouders, branche-organisaties, milieuorganisaties.
102-42	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Over Stedin Groep: Energie door samenwerking	
102-43	Werkwijze en frequentie voor het betrekken van stakeholders	Over Stedin Groep: Energie door samenwerking	
102-44	Resultaat stakeholdermanagement	Strategie Stedin Groep: Stakeholders en materialiteit	
	Verslagprofiel		
	Algemeen		
102-50	Verslagperiode	Kolom toelichting	Dit verslag betreft de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.
102-51	Datum van het meest recente verslag	Kolom toelichting	Stedin Holding Halfjaarbericht 2017.
102-52	Verslaggevingscyclus	Kolom toelichting	Halfjaarlijks en jaarlijks per kalenderjaar.
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	Kolom toelichting	Vragen naar aanleidingen van deze uitgave kunnen gericht worden aan de

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
			afdeling Communicatie via fm_communicatie@stedin.net
	GRI Tabel		
102-54/55	GRI inhoudsopgave	Kolom toelichting	In accordance: Comprehensive
			GRI index opgenomen als bijlage in jaarverslag 2017.
	Assurance		
102-56	Beleid met betrekking tot externe assurance	Kolom toelichting	Er is voor dit jaarverslag van Stedin Groep gekozen geen assurance rapport te vragen van onze accountant op de niet-financiële informatie.
	Governance		
	Bestuurlijke structuur samenstelling		
102-18	Bestuursstructuur verantwoordelijken voor besluitvorming t.a.v. economische, sociale en ecologische (ESG) impact	Governance Verslag raad van commissarissen	
102-19	Werkwijze delegeren verantwoordelijkheid over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance: Goverance rollen: raad van bestuur	
102-20	Verantwoordelijkheid voor ESG onderwerpen, op directieniveau en of functionarissen die rapporteren aan hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Governance: Goverance rollen: raad van bestuur	
102-21	Consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan over ESG onderwerpen	Governance: Corporate Governance: Goverance rollen	
102-22	Samenstelling hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Governance: Personalia raad van bestuur Stedin Groep	Stedin Groep heeft een 'two-tier' bestuursstructuur
102-23	Voorzitter van het hoogste bestuurslichaam	Governance: Corporate Governance: Personalia raad van bestuur Stedin Groep Governance: Corporate Governance: Personalia raad van commissarissen Stedin Groep	
102-24	Proces voor het werven van leden van het hoogste bestuurslichaam	Verslag van de raad van commissarissen	
102-25	Proces hoogste bestuurslaag voor medewerkers met gewetensnood / klokkenluidersregeling	Governance: Corporate Govenance: Integriteit	
	Topmanagement en hoogste bestuurslaag		
102-26	Rol bij ontwikkelingen van missie, visie, strategie, beleid en doelstellingen t.a.v. ESG impact	Strategie Stedin Groep	
	Competenties en evaluatie prestaties		
102-27	Maatregelen die zijn genomen om de kennis van ESG onderwerpen verder te ontwikkelen	Kolom toelichting	Executive Corporate Social Responsibility (CSR) post doc studie (2011/2012: 1 student, 2017/2108: 8 studenten)
102-28	Evaluatie van hoogste bestuurslaag over ESG prestaties	Kolom toelichting	Sinds februari 2018 is de nieuwe Stedin Groep strategie gelanceerd. Deze omvat (ook nieuwe) KPI's m.b.t. ESG

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
			prestaties, waarover in 2018 wordt gerapporteerd
	Rol bij risicomanagement ESG onderwerpen		
102-29	Rol bij de identificatie en het managen van de ESG impact, risico's en kansen	Governance: Risicomanagement	
102-30	Rol bij evalueren effectiviteit risicomanagementprocessen t.a.v. ESG onderwerpen	Governance: Risicomanagement	
102-31	Frequentie beoordeling ESG impact, risico's en kansen	Governance: Risicomanagement	
	Rol bij ESG verslaglegging		
102-32	Het hoogste orgaan die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	Kolom toelichting	De auditcommissie van de raad van commissarissen
	Rol bij evaluatie ESG prestaties		
102-33	Het proces voor communicatie kritische zorgen aan het hoogste bestuursorgaan	Governance: Corporate Govenance: Integriteit: Vertrouwenspersonen	In 2017 is het aantal vertrouwenspersonen uitgebreid naar 3.
102-34	Aantal kritische geluiden en werkwijze reactie hoogste bestuurslaag	Governance: Corporate Govenance: Integriteit: Vertrouwenspersonen	
	Beloningsbeleid		
102-35	Beloningsbeleid voor hoogste bestuurslaag	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2017	
102-36	Het proces voor het vaststellen van beloningen	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2017	
102-37	Betrokkenheid stakeholders bij beloningsbeleid	Verslag van de raad van commissarissen: Remuneratierapportage over 2017	
102-38	Verhouding topsalaris - gemiddeld salaris	Kolom toelichting	5,38. De ratio 5,38 is gebaseerd op de beloning van medewerkers in dienst van de bedrijfsonderdelen die op 31 december 2017 deel uit maken van Stedin Holding N.V. Voor elke medewerker die in 2017 in dienst was is de Annual Total Compensation vastgesteld conform het bezoldigingsbegrip voor de WNT. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid is de beloning per medewerker omgerekend (indien van toepassing) naar een fulltime dienstverband en naar een volledig kalenderjaar.
102-39	Verhouding salarisstijging topsalaris - gemiddelde stijging	Kolom toelichting	Rapportageverhouding in vergelijking met 2017 volgt in 2018
	Ethiek en Integriteit		
102-16	De waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Governance: Corporate Govenance: Integriteit: Gedragscode	
102-17	Werkwijze voor advies bij ethische of illegale praktijken	Governance: Corporate Govenance: Integriteit: Meldpunten Governance: Corporate Govenance: Integriteit: Vertrouwenspersonen	

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
102-17	Werkwijze voor aankaarten van (vermoeden van) onethische of illegale praktijken | klokkenluidersregeling	Governance: Corporate Govenance: Integriteit: Externe melding	Huis voor klokkenluiders
	Indicatoren per aspect		
	ECONOMIE		
200	**Economische prestaties**		
201-1	Economische kentallen (incl. reservering) 'voor de gemeenschap' in euro's	Jaarrekening	
201-2	Financiële gevolgen en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van Stedin ten gevolge van klimaatverandering	Strategie Stedin Groep Governance: Risicomanagement	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling: 2.2.24 Personeelsvoorzieningen Jaarrekening: Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening: Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling: 2.2.25 Overige voorzieningen	
	MILIEU		
301	**Grondstoffen**		
301-1	Totaal gebruik van grondstoffen in gewicht of volume	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	
301-2	Percentage grondstoffen dat bestaat uit afval van een externe bron	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	
302	**Energie**		
302-1	Energieverbruik binnen de organisatie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Gasgebruik gebouwen: 695.983 m3
			Brandstof wagenpark in liter:
			* Benzine 743.640 liter
			* Diesel 3.352.338 liter
			* LPG 165 liter
			* Elektra 144.382 kWh
			Elektriciteitsgebruik gebouwen: 8.273.227 kWh
302-2	Energieverbruik buiten de organisatie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Getransporteerde hoeveelheid:
			* elektriciteit: 21.893 GWh
			* gas: 4.865 mln m3
302-4	Reductie van het energieverbruik	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	
302-5	Reductie van de energiebehoefte ten aanzien van producten en diensten	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	
305	**Emissies**		

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
305-1	Directe emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 1)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Gasverbruik - grijs gas: 695.983 m3
			Gasverbruik - emissie: 1.246.777 kg CO2eq
			Lekverlies gas: 2.054.100 m3
			Lekverlies gas - emissie: 30.059.699 kg CO2eq
			BW + PL (benzine): 743.640 ltr
			BW + PL (benzine) - emissie: 1.633.757 kg CO2eq
			BW + PL (diesel): 3.352.338 ltr
			BW + PL (diesel) - emissie: 8.755.051 kg CO2eq
			BW - CNG Grijs: 14.391 kg
			BW - CNG Grijs - emissie: 30.962 kg CO2eq
			PL - LPG: 165 ltr
			PL - LPG - emissie: 249 kg CO2eq
			PL - Elektriciteit: 144.382 kWh
			PL - Elektriciteit - emissie: 0 kg CO2eq
			Aggregaten: 628.876 ltr
			Aggregaten - emissie: 1.650.044 kg CO2eq
305-2	Indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 2)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Elektraverbruik - groene elektriciteit 7.665.290 kWh
			Elektraverbruik - emissie: 0 kg CO2eq
			Elektraverbruik - grijze elektriciteit DNWG 607.936 kWh
			Elektraverbruik - emissie DNWG: 282.083 kg CO2eq
			Netverlies elektra: 2.105.142 MWh
			Netverlies elektra - emissie: 283.384 kg CO2eq
			Stadsverwarming: 11 TJ
			Stadsverwarming - emissie: 263.445 kg CO2eq
305-3	Andere relevante indirecte emissies van broeikasgassen naar gewicht (scope 3)	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Zakelijk verkeer: 3.488.765 km
			Zakelijk verkeer - emissie: 610.742 kg CO2eq
			Woon-/werkverkeer: 24.540.096 km
			Woon-/werkverkeer - emissie: 2.825.192 kg CO2eq
305-5	Reductie van broeikasgasemissies	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	
305-6	Ozon vernietigende emissies	Kolom toelichting	Niet van toepassing

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
305-7	NOx, SOx en andere significante luchtemissies	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	
306	**Afval**		
306-2	Totale hoeveelheid afval en verwerking daarvan	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Totale hoeveelheid afval: 8.150.388 kg Afval verwerking: recycled 80% / niet-recycled 20%
306-4	Afval van gevaarlijke stoffen	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Asbest: 1.168.984 kg. Dit is 74% van het aandeel 'afval verwerking niet-recycled (20%)'
	Boetes en sancties (compliance)		
307-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van milieu wet- en regelgeving	Kolom toelichting	We verwachten over 2018 deze informatie te kunnen presenteren.
	Milieubeoordeling leveranciers		
308-1	Percentage nieuwe leveranciers dat wordt beoordeeld op milieucriteria	Kolom toelichting	Het beleid van Stedin met betrekking tot het onderwerp milieu is gericht op het bewerkstelligen van minimale uitstoot, afvalverwerking, recycling en energiebesparing. Sinds 2013 heeft Stedin de gedragscode voor leveranciers uitgezet bij inkoop-gecontracteerde leveranciers. Behoudens de gedragscode zijn er in 2017 geen (nieuwe) leveranciers beoordeeld op milieucriteria. In 2018 gaat Stedin Groep relevante (afhankelijk van de aard en af te nemen dienst of produkt) milieucriteria opnemen in aanbestedingstrajecten. We verwachten in 2018 meer informatie te kunnen leveren.
	ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN		
401	**Werkgelegenheid**		
401-1	Personeelsverloop	Kolom toelichting	We verwachten over 2018 deze informatie te kunnen presenteren.
403	**Veiligheid en gezondheid**		
403-1	Betrokkenheid medewerkers bij veilig- en gezondheidsbeleid	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veilige werkomstandigheden	In totaal zijn er in 2017 binnen Stedin Groep 9.678 werkplekinspecties geregistreerd.
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veilige werkomstandigheden	Ziekteverzuim: 5,2%
			Recordable Incident Frequency (RIF): 1,29
			Lost Time Injury Frequency (LTIR): 4,88
403-3	Functies met hoog risico op ziekten of ongelukken die verband houden met hun beroep	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veilige werkomstandigheden	We treffen alle mogelijke maatregelen om te zorgen dat het werk geen negatieve impact op de gezondheid heeft. Zo controleren we periodiek de gezondheid van medewerkers in een functie met een verhoogd gezondheidsrisico. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die in hoogspanningsmasten of windmolens

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
			klimmen of die andere zware lichamelijke inspanningen leveren. Ook medewerkers die wacht- en storingsdiensten draaien of die in aanraking komen met potentieel schadelijke stoffen of geluid krijgen periodiek een gezondheidscheck.
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Veilige werkomstandigheden	
404	**Training en opleiding**		
404-1	Investeringen in training per werknemer per categorie	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Medewerkers	
404-2	Programma's voor competentiemanagement en levenslang leren, die blijvende inzetbaarheid garanderen en helpen bij afronding loopbaan	Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: Medewerkers	Opleidingsprogramma's binnen en buiten Stedin in het kader van "een leven lang leren"
404-3	Percentage medewerkers met functionerings- en beoordelingsgesprekken	Medewerkers: Werken aan de energietransitie	"Het goede gesprek en de prestatieconclusie": Leidinggevende spreekt met medewerker over prestaties, gedrag en ontwikkeling, incl. een prestatieconclusie.
405	**Diversiteit en gelijke kansen**		
405-1	Diversiteit bestuur en medewerkersbestand	Kolom toelichting	Aantal medewerkers per jaareinde: 4.488
			Aantal fte's per jaareinde: 4.365
			Mannelijke medewerkers: 83%
			Vrouwelijke medewerkers: 17%
			Jonger dan 25 jaar: 59 (1%)
			Tussen de 25 en 34 jaar: 933 (21%)
			Tussen de 35 en 44 jaar: 1.000 (22%)
			Tussen de 45 en 54 jaar: 1.058 (24%)
			55 jaar en ouder: 1.438 (32%)
			Aantal vrouwen in leidinggevende functie: 58
			Aantal mannen in leidinggevende functie: 235
		Resultaten: Duurzame bedrijfsvoering: One Planet Inzet	Medewerkers in dienst conform participatiewet:
			target: 12,3
			gerealiseerd: 8,1
			concrete vacatures: 8
			gestart maar vertrokken (verloop): 6,4
	Beoordeling leveranciers op arbeidsomstandigheden		
414-1	Percentage van nieuwe leveranciers die gescreend zijn op 'arbeidsomstandigheden' criteria.	Governance: Risicomanagement	Sinds 2013 worden nieuwe leveranciers, met wie een contract is afgesloten, gevraagd de gedragscode voor leveranciers te ondertekenen als extra vereiste. Hierin is het onderwerp

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
			'arbeidsomstandigheden' expliciet opgenomen. In 2018 wordt dit voortgezet en wij verwachten in 2018 meer informatie te kunnen leveren omtrent dit onderwerp.
	MENSENRECHTEN		
	Discriminatie		
406-1	Aantal incidenten met discriminatie en ondernomen acties	Kolom toelichting	In 2017 zijn er binnen Stedin Groep (excl. DNWG) 151 integriteitsmeldingen gedaan. Er heeft er één betrekking op discriminatie.
	Vrijheid van vereniging of vakbond		
407-1	Benoemde significante risico's op onvrijheid en beheersmaatregelen	Kolom toelichting	Het risico bestaat dat Stedin Groep geen inzicht heeft bij leveranciers over het onderwerp 'mensenrechten'. Sinds 2013 is de gedragscode voor leveranciers gedeeld met de door inkoop-gecontracteerde leveranciers. Hierin staat dat leveranciers hun uiterste best doen om dwangarbeid of discriminatie te voorkomen in arbeidsomstandigheden. In 2018 wordt de gedragscode voor leveranciers meegestuurd aan die leveranciers die diensten of producten leveren voor alle verplichtingen die wij aangaan conform het inkoopbeleid.
	Kinderarbeid		
408-1	Benoemde significante risico's op kinderarbeid en beheersmaatregelen	Kolom toelichting	Het risico bestaat dat Stedin Groep geen inzicht heeft bij leveranciers over het onderwerp 'mensenrechten'. Sinds 2013 is de gedragscode voor leveranciers gedeeld met de door inkoop-gecontracteerde leveranciers. Hierin staat dat leveranciers hun uiterste best doen om kinderarbeid te voorkomen in arbeidsomstandigheden. In 2018 wordt de gedragscode voor leveranciers meegestuurd aan die leveranciers die diensten of producten leveren voor alle verplichtingen die wij aangaan conform het inkoopbeleid.
	Gedwongen of verplichte arbeid		
409-1	Benoemde significante risico's op gedwongen of verplichte arbeid en beheersmaatregelen	Kolom toelichting	Het risico bestaat dat Stedin Groep geen inzicht heeft bij leveranciers over het onderwerp 'mensenrechten'. Sinds 2013 is de gedragscode voor leveranciers gedeeld met de door inkoop-gecontracteerde leveranciers. Hierin staat dat leveranciers hun uiterste best doen om dwangarbeid of discriminatie te voorkomen in arbeidsomstandigheden. In 2018 wordt de gedragscode voor leveranciers meegestuurd aan die leveranciers die diensten of produkten leveren voor alle verplichtingen die wij aangaan conform het inkoopbeleid.

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
	Beoordeling mensenrechtenissues in de keten		
412-1	Issue en risicomanagement in de keten t.a.v. mensenrechten	Kolom toelichting	Het beleid van Stedin Groep met betrekking tot het onderwerp mensenrechten is geen acceptatie dat mensenrechten worden geschonden. Sinds 2013 is de gedragscode voor leveranciers gedeeld met de door inkoop-gecontracteerde leveranciers. Hierin is het onderwerp 'mensenrechten' expliciet opgenomen. In 2018 wordt dit voortgezet en wij verwachten in 2018 meer informatie te kunnen leveren omtrent dit onderwerp.
	Beoordeling leveranciers op mensenrechten		
414-1	Mate van screening van leveranciers op mensenrechtenissues	Kolom toelichting	Behoudens de gedragscode voor leveranciers welke sinds 2013 gedeeld wordt met de door inkoop-gecontracteerde leveranciers zijn er geen verdere screenings geweest op dit onderwerp. We verwachten in 2018 meer informatie te kunnen leveren.
414-2	Negatieve effecten op mensenrechten t.g.v. de keten en acties	Kolom toelichting	Mocht Stedin Groep in haar keten (indirect) betrokken raken met een mensenrechtenissue, dan zal dit reputatieschade tot gevolg kunnen hebben. Naast in gesprek te gaan met betrokkenen en mogelijk een nader onderzoek instellen zal Stedin Groep de relatie met leveranciers in de keten tot nader order stopzetten. Voor zover bekend is er geen issue bekend in 2017.
	MAATSCHAPPIJ		
	Directe omgeving		
413-1	Mate waarin directe omgeving betrokken wordt bij bedrijfsmatige activiteiten	Over Stedin Groep: Energie door samenwerking Resultaten: Energietransitie mogelijk maken: Omgevingsmanagement	
	Anti-corruptie		
205-1	Operaties beoordeeld op risico's in verband met corruptie	Governance: Corporate Govenance: Integriteit	Aandacht en alertheid voor bestrijding van corruptie / omkoping valt onder Integriteit
205-2	Percentage medewerkers dat getraind wordt in het anti-corruptiebeleid	Governance: Corporate Govenance: Integriteit	De Compliance Officer houdt jaarlijks integriteitssessies op lokatie bijvoorbeeld bij MT's en werkoverleggen. Op Intranet verschijnen jaarlijks diverse artikelen met betrekking tot aandacht voor integriteitsrisico's.
205-3	Acties n.a.v. incidenten op het gebied van corruptie	Kolom toelichting	We verwachten over 2018 deze informatie te kunnen presenteren.
	Public relations | organisatie lobby		
415-1	Bijdrage aan politieke partijen, personen of instituties in geld of middelen	Kolom toelichting	Stedin heeft geen financiële relatie met politieke partijen.
	Mededinging		
206-1	Juridische stappen tegen oneerlijke concurrentie, kartels en monopolies	Kolom toelichting	We verwachten over 2018 deze informatie te kunnen presenteren.

GRI Std.	GRI indicatoren	Verwijzing	Toelichting
	Boetes en sancties (compliance)		
419-1	Waarde boetes of sancties wegens overtreden van wet- en regelgeving op sociaal en economisch gebied	Kolom toelichting	We verwachten over 2018 deze informatie te kunnen presenteren.
	PRODUCTVERANTWOORDELIJKHEID		
	Privacy		
418-1	Totaal aantal substantiële klachten over schending van privacy van klanten en verlies van data	Governance: Corporate Govenance: Integriteit Governance: Risicomanagement: Strategische risico's en kansen Stedin Groep	Stedin heeft een Privacy Taskforce ingericht. We verwachten over 2018 deze informatie te kunnen presenteren.

Driejarenoverzicht

De bedragen onder Resultaat, Balans en Kasstroom over 2017 geven de positie van het netwerkbedrijf (Stedin Groep) per 31 december 2017 weer, waarbij de bedragen over 2016 en 2015 betrekking hebben op het geïntegreerde energiebedrijf Eneco (Eneco Holding N.V.).

Het afgesplitste energiebedrijf is separaat gepresenteerd onder activa aangehouden voor verkoop.

	Eenheid	2017	2016	2015
Resultaat				
Netto-omzet	€ mln	1.154	1.087	989
Totaal bedrijfsopbrengsten	€ mln	1.194	1.108	1.006
Totaal bedrijfskosten	€ mln	996	896	727
EBITDA	€ mln	471	466	515
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ mln	198	212	279
Resultaat na belastingen	€ mln	424	199	151
Balans				
Materiële vaste activa	€ mln	6.134	5.205	7.487
Balanstotaal	€ mln	6.551	9.796	9.901
waarvan activa aangehouden voor verkoop/aandeelhouders	€ mln	-	4.298	-
Eigen vermogen	€ mln	2.583	5.310	5.350
Totaal rentedragend vreemd vermogen	€ mln	2.753	1.644	1.843
Investeringen in materiële en immateriële vaste activa	€ mln	494	532	715
Kasstroom				
Kasstroom uit operationele activiteiten	€ mln	281	504	689
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ mln	-1.320	-536	-699
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ mln	692	88	-229
Kredietwaardigheid				
Langetermijn rating (S&P)	rating	A-	A-	A-
Solvabiliteit*	%	43,3	n.b.	n.b.
FFO/Nettoschuldpositie**	ratio	12,2	n.b.	n.b.
Aandelen per 31 december				
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	aantal	4.971	4.971	4.971
Overig				
Elektriciteit				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.278.394	2.058.858	2.040.205
Aangelegde kabel	km	611	373	452

	Eenheid	2017	2016	2015
Gas				
Aansluitingen groot- en kleinverbruik	aantal	2.119.249	1.926.523	1.915.596
Aangelegde leiding	km	210	150	207
Gestransporteerde volumes				
Elektriciteit	GWh	21.893	20.270	20.013
Gas	mln m3	4.865	4.565	4.436
Overig				
Jaarlijkse uitvalduur electriciteit	minuten	16	17	24
Jaarlijkse uitvalduur gas	seconden	40	52	97
Gefaciliteerde switches van leverancier (x 1.000)	aantal	584	590	554

* Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

** Deze ratio wordt berekend volgens Standard & Poor's (S&P) methodiek. Funds From Operations (FFO) gedeeld door nettoschuldpositie. De FFO bestaat uit de EBITDA gecorrigeerd voor leasekosten, gecorrigeerde rentelasten en de belastinglast. De nettoschuldpositie is de som van de korte-en langetermijn rentedragende schulden, gecorrigeerd voor verplichtingen buiten de balans, de hybride lening en verminderd met liquide middelen. De ratio is berekend ultimo 2017. S&P hanteert een meerjarige weging voor het bepalen van deze ratio bij het beoordelen van de credit rating.

De vergelijkende cijfers van de ratio's FFO/Nettoschuldpositie en Solvabiliteit zijn niet opgenomen, gezien de beperkte vergelijkbaarheid tussen het netwerkbedrijf Stedin Holding N.V. in 2017 en Eneco Holding N.V. (inclusief het energiebedrijf) in 2016 en 2015.

Begrippenlijst

Algemene begrippenlijst

In dit overzicht geven we een toelichting op begrippen of afkortingen.

ACM

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) is een onafhankelijke publieke toezichthouder belast met het toezicht op de mededinging, de telecommunicatie en het consumentenrecht.

A- rating

De score van een rating van een onderneming, kortweg "rating", is een oordeel over de kredietwaardigheid van een onderneming in de vorm van een "rapportcijfer". Een rating wordt toegekend door een daarin gespecialiseerd bedrijf.

BEI

Bedrijfsvoering van Elektrische Installaties. BEI certificaten worden door netbeheerders verplicht gesteld wanneer monteurs werkzaamheden verrichten aan de systemen die onderdeel uitmaken van de elektriciteitsvoorziening die eigendom zijn of in beheer zijn van netbeheerders.

CAIDI

Customer Average Interruption Duration Index, ook wel de gemiddelde onderbrekingsduur: de gemiddelde duur van een onvoorziene onderbreking in de elektriciteitsvoorziening per getroffen aangeslotene.

CDMA

Code Division Multiple Access is een digitale cellulaire technologie voor het verzenden van informatie over draadloze radioverbinding die gebruikmaakt van breed- spectrumtechnieken.

COR

Centrale Ondernemingsraad. Deze is samengesteld uit leden van de ondernemingsraden van de verschillende bedrijfsonderdelen van Stedin Groep.

Corporate governance

Corporate governance betreft de verhoudingen tussen de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering van aandeelhouders. Uitgangspunten van corporate governance zijn goed ondernemerschap (integer en transparant handelen door het bestuur) en goed toezicht hierop (inclusief de verantwoording daarover).

CGC

Corporate Governance Code. Goed bestuur van een bedrijf beschermt de belangen van aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden. Gedragsregels hiervoor staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven zijn wettelijk verplicht deze code na te leven.

Commerciële of niet-gereguleerde activiteiten

De activiteiten van Stedin Groep die in concurrentie worden verricht en op verzoek van de klant worden aangeboden.

ETPA

Energy Trading Platform Amsterdam is een onafhankelijke energie handelsplatform.

EWF

Energy Web Foundation is een wereldwijde non-profit organisatie die zich richt op het versnellen van blockchain-technologie in de energiesector.

Fte
Full time equivalent. Equivalent van het aantal medewerkers met een volledig dienstverband.

Gereguleerde markt
De activiteiten van de netbeheerder, die voortvloeien uit de taken die exclusief aan de netbeheerder zijn voorbehouden en waarvoor maximumtarieven worden vastgesteld door de ACM. Het gaat hier onder meer om:

- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van aansluitingen op het elektriciteitsnet met een aansluitwaarde tot 10 MVA;
- het aanleggen, onderhouden, vernieuwen en beheren van elektriciteits- en gasnetten;
- het transporteren van gas en elektriciteit;
- het op doelmatige wijze waarborgen van de veiligheid en de betrouwbaarheid van de netten;
- het bevorderen van de veiligheid bij het gebruik van toestellen en installaties die elektriciteit en gas verbruiken;
- het faciliteren van de vrije markt om onder andere de overstap (switch) van een klant naar een andere energieleverancier mogelijk te maken.

GRI
Global Reporting Initiative. De internationaal gehanteerde richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving, waarin een organisatie publiekelijk communiceert over haar economische, milieugerelateerde en sociale prestaties.

IFRS
International Financial Reporting Standards. Set van verslaggevingsregels uitgevaardigd door de IASB. Stedin Groep heeft zich geconformeerd aan deze verslagmethode, die is opgesteld om de financiële verslaglegging internationaal te standaardiseren.

<IR> Framework
Geïntegreerde rapportage is een breed opgezet raamwerk voor zakelijke en investeringsbeslissingen die langdurig, inclusief en doelgericht zijn.

Layered energy system
Stedin en Energy21 hebben het layered energy system ontworpen. Dit model biedt een oplossing voor een aantal huidige en toekomstige problemen van het energiesysteem als gevolg van de energietransitie.

LTI
Lost Time Injury . Een LTI is een gebeurtenis die leidt tot verzuim van meer dan een werkdag of dienst. Denk aan een ongeval in een werkplaats. Werkzaamheden door en ongevallen van derde partijen worden niet meegenomen.

LTIR
Lost Time Injury Rate. Aantal ongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren.

Netverliezen
Energieverliezen op het netwerk veroorzaakt door fysieke netverliezen die met de elektriciteitsactiviteiten samenhangen, fraude en administratieve verliezen die optreden vanwege het allocatie- en reconciliatieproces en het administratieve proces.

Nettorentedragende schuld
De som van lang- en kortlopende rentedragende verplichtingen onder aftrek van de liquide middelen en beleggingen.

Netto-investeringen
Bruto investeringen verminderd met de ontvangen bijdragen hierop van derden.

NOC
Network Operations Center. Vernieuwde zenuwcentrum van Stedin dat 24/7 het verzorgingsgebied van Stedin monitort.

OOB
Een OOB is een Organisatie van Openbaar Belang. Dit zijn organisaties die door hun omvang of functie in het maatschappelijk verkeer de belangen van grotere groepen raken.

OVV
Onderzoeksraad Voor Veiligheid. De Onderzoeksraad voor Veiligheid is een zelfstandig bestuursorgaan in Nederland dat na rampen, grote ongevallen of andersoortige incidenten onderzoek kan doen naar de oorzaken en gevolgen van het betreffende incident.

RvB
Raad van bestuur. De RvB is het hoogste leidinggevende orgaan van een organisatie. Een raad van bestuur is belast met de strategische leiding van de onderneming.

RvC
Raad van commissarissen. De RvC is in Nederland het toezichthoudende orgaan van naamloze vennootschappen en besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid.

RIF
Recordable Incident Frequency. Het aantal arbeidsongevallen per 200.000 gewerkte uren.

Remuneratierapportage
De remuneratierapportage van de raad van commissarissen betreffende het remuneratiebeleid van Stedin Groep, zoals opgesteld door de selectie-, benoemings- en remuneratiecommissie van de raad van commissarissen.

SAIDI
System Average Interruption Duration Index. Ook wel de jaarlijkse uitvalduur: de gemiddelde duur dat een aangeslotene door onvoorziene onderbrekingen niet wordt voorzien van elektriciteit.

SAIFI
System Average Interruption Frequency Index. Ook wel de onderbrekingsfrequentie: het gemiddelde aantal onvoorziene onderbrekingen waarmee aangeslotenen op jaarbasis worden geconfronteerd.

SDE
Stimulering duurzame energieproductie is een subsidie waarmee het ministerie van Economische Zaken en Klimaat de ontwikkeling van een duurzame energievoorziening in Nederland stimuleert.

SDG's
Sustainable Development Goals. Deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. Ze zijn opgesteld door de Verenigde Naties en worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling.

Slimme meter
Met de slimme meter kan de netbeheerder op afstand de meterstanden van zowel elektriciteit als gas, als ook de statusinformatie van de meter uitlezen. Daarnaast kan de slimme meter op afstand verstuurde opdrachten uitvoeren zoals het aan- of afsluiten van de klant. De communicatie met de meter gebeurt daarbij via het kabelnetwerk (Power Line Communication), via GPRS of via het CDMA-netwerk.

Solvabiliteit
Eigen vermogen inclusief het resultaat van de periode minus de verwachte dividenduitkering lopend boekjaar gedeeld door balanstotaal, gecorrigeerd voor de verwachte dividenduitkering, ontvangen aansluitbijdragen en vrije liquide middelen.

Splitsing
De juridische afsplitsing van het commerciële energiebedrijf en het publieke netwerkbedrijf.

Stakeholders
Stakeholders zijn individuen en groepen die op een of andere wijze een belang hebben bij Stedin Groep, zoals medewerkers, aandeelhouders, klanten, financiers,leveranciers, overheid en media.

USEF
Het Universal Smart Energy Framework levert het marktmodel voor de handel en commoditisatie van energieflexibiliteit en de architectuur, hulpmiddelen en regels om dit effectief te laten werken.

VIAG
De VeiligheidsInstructie AardGas voor de Energiebedrijven geeft samen met de bijlagen en veiligheidswerkinstructies uniforme regelgeving voor een veilige bedrijfsvoering in de gasvoorzieningssystemen van netbeheerders.

Vrije kasstroom
Kasstroom uit operationele activiteiten verminderd met de netto-investeringen in materiële vaste activa.

Werkkapitaal
Voorraden plus handelsvorderingen en overige vorderingen, minus kortlopende niet-rentedragende handelsschulden en overlopende passiva.

WON
Wet Onafhankelijk Netbeheer. Deze wet bepaalt o.a. dat netbeheerders geen andere (commerciële) activiteiten mogen uitvoeren dan het beheren van de elektriciteits- en gasnetten. Het beheer van de netten is daarmee juridisch en economisch afgesplitst van de productie en levering van elektriciteit en gas. Deze afsplitsing heeft als doel de leveringszekerheid veilig te stellen.

Disclaimer

Dit document kan toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten bevatten, herkenbaar aan bewoordingen als "voorzien", "voornemens", "schatting", "veronderstellen", "verwachten" of de negatieve equivalenten van deze termen en andere vergelijkbare uitdrukkingen. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken en vooruitzichten zijn gebaseerd op actuele verwachting en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op de Stedin Groep. Dit zijn geen historische feiten of garanties voor toekomstige prestaties. Werkelijke resultaten en gebeurtenissen kunnen afwijken van de huidige verwachtingen door factoren zoals economische trends, technologische ontwikkelingen, wijzigingen in wet- en regelgeving, gedrag van leveranciers en afnemers, valutarisico's, fiscale ontwikkelingen, financiële risico's of politieke, economische en sociale omstandigheden.

Nadere bijzonderheden omtrent mogelijke risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de Stedin Groep, zijn vermeld in de documenten die Stedin Groep bij Euronext Amsterdam en de Euro MTF Market van de Luxembourg Stock Exchange heeft gedeponeerd.

Anders dan op grond van verplichtingen op basis van wet- en regelgeving, verwerpt Stedin Groep iedere verplichting of aansprakelijkheid om vooruitzichten en prognoses in dit document te herzien of aan te passen naar aanleiding van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, of om dergelijke aanpassingen of herzieningen publiekelijk bekend te maken.

Bepaalde onderdelen van het Jaarverslag en de Jaarrekening zijn door onze accountant gecontroleerd. In de paragraaf Controleverklaring van de onafhankelijk accountant staat beschreven welke onderdelen en op welke wijze deze onderdelen door de accountant zijn gecontroleerd en beoordeeld.

Copyright & merknamen

Op de in dit jaarverslag gepubliceerde foto's berust copyright. Stedin, Joulz, Utility Connect, Enduris en DNWG zijn merknamen van Stedin Holding N.V. of haar dochtermaatschappijen.

Colofon

Uitgave
Stedin Holding N.V.
Postbus 49
3000 AA Rotterdam

Het jaarverslag is online beschikbaar op onze website: Stedingroep.nl

Investor relations
Sebastiaan Weeda
sebastiaan.weeda@stedingroep.nl

Redactie & productie
Communicatie Stedin Groep, Rotterdam
Bondt Communicatie, Breda

Concept & vormgeving
wijZe, Rotterdam

Fotografie
Beelden Stedin Groep
Sicco van Grieken
Chris Bonis fotografie

Illustraties
wijZe, Rotterdam

Engelse vertaling
Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

Een Engelse vertaling van dit jaarverslag komt beschikbaar op Stedingroep.nl. De Nederlandse versie is leidend.

Stedin Groep
Postbus 49
3000 AA Rotterdam
www.stedingroep.nl

STEDIN GROEP